

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ДИЗАЙНУ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА КОМУНІКАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ

Дипломна магістерська робота

на тему «Моделювання стратегії підприємства та розробка заходів щодо її
реалізації»

Виконала: МгЗБАН-1-20
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми Бізнес-аналітика
Нургозель ОВЕЗОВА
Керівник к.е.н., доц. Катерина ШКОВЕЦ

Рецензент к.е.н., доц. Ігор ПОНОМАРЕНКО

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра маркетингу та комунікаційного дизайну
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма Бізнес-аналітика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри маркетингу та
комунікаційного дизайну

_____ д.е.н., проф. Юлія КОСТИНЕЦЬ
«_____» _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ **НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Овезова Нургозель

1.Тема роботи «Моделювання стратегії підприємства та розробка заходів щодо її реалізації»

Науковий керівник роботи Шіковець Катерина Олексіївна к.е.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від «15» вересня 2021 року
№74-уч

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, нормативні матеріали Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, наукова література з теоретико-методологічних основ формування маркетингових стратегій підприємства, публікації в періодичних виданнях та в мережі Інтернет, статистичні дані Держкомстату України, матеріали звітності підприємства .

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Теоретико-методологічні основи розробки та реалізації стратегій підприємства; Аналіз ефективності діяльності ТОВ «М-Стратегія» з позиції маркетингової концепції управління; Формування маркетингової стратегії для ТОВ «М-Стратегія» та розробка заходів щодо її реалізації; Висновки.

5. Консультанти розділів дипломної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	<u>Катерина ШКОВЕЦ к.е.н. доцент</u>		
Розділ 1	<u>Катерина ШКОВЕЦ к.е.н. доцент</u>		
Розділ 2	<u>Катерина ШКОВЕЦ к.е.н. доцент</u>		
Розділ 3	<u>Катерина ШКОВЕЦ к.е.н. доцент</u>		
Висновки	<u>Катерина ШКОВЕЦ к.е.н. доцент</u>		

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Термін виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ		
2	Теоретико-методологічні основи розробки та реалізації стратегій підприємства		
3	Аналіз ефективності діяльності ТОВ «М-Стратегія» з позиції маркетингової концепції управління		
4	Формування маркетингової стратегії для ТОВ «М-Стратегія» та розробка заходів щодо її ефективної реалізації		
5	Висновки		
6	Оформлення дипломної магістерської роботи		
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедру для рецензування		
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату		
9	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри		

Студент

Нургозель ОБЕЗОВА

Науковий керівник роботи

Катерина ШКОВЕЦ

Директор НМЦУПФ

Олена ГРИГОРЕВСЬКА

АНОТАЦІЯ

Овезова Н. Моделювання стратегії підприємства та розробка заходів щодо її реалізації. – Рукопис.

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021 рік.

Дипломну магістерську роботу присвячено питанням моделювання стратегії підприємства та розробка заходів щодо її реалізації. Метою дипломної магістерської роботи є аналіз маркетингової стратегії ТОВ «М-Стратегія» та розробка пропозицій щодо її вдосконалення. В роботі розглянуто сутність стратегічного планування та види стратегій підприємства; проведено дослідження ринку рекламних послуг в Україні та визначити позицію ТОВ «М-Стратегія» на ньому; оцінено економічні показники діяльності ТОВ «М-Стратегія» та визначено пріоритетні напрями розвитку; запропоновано ряд заходів для реалізації запропонованої стратегії.

Ключові слова: стратегія підприємства, конкурентоспроможність, економічна діяльність, стратегічні напрями розвитку.

АННОТАЦИЯ

Овезова Н. Моделирование стратегии предприятия и разработка мер по ее реализации. – Рукопись.

Дипломная магистерская работа по специальности 051 – Экономика. – Киевский национальный университет технологий и дизайна, Киев, 2021 год.

Дипломная магистерская работа посвящена вопросам моделирования стратегии предприятия и разработка мероприятий по ее реализации. Целью дипломной магистерской работы является анализ маркетинговой стратегии ООО «Медиа Стратегия» и разработка предложений по ее усовершенствованию. В работе рассмотрена сущность стратегического планирования и виды стратегий предприятия; проведено исследование рынка рекламных услуг в Украине и определить позицию ООО «Медиа Стратегия» на нем; оценены экономические показатели деятельности ООО «Медиа Стратегия» и определены приоритетные направления развития; предложен ряд мер по реализации предложенной стратегии.

Ключевые слова: стратегия компании, конкурентоспособность, экономическая деятельность, стратегические направления развития.

ANNOTATION

Ovezova N. Modeling of enterprise strategy and development of measures for its implementation. - Manuscript.

Master's thesis in specialty 051 - Economics. - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2021.

The master's thesis is devoted to the modeling of enterprise strategy and development of measures for its implementation. The purpose of the master's thesis is to analyze the marketing strategy of LLC «Media Strategy» and develop proposals for its improvement. The essence of strategic planning and types of enterprise strategies are considered in the work; conducted a study of the market of advertising services in Ukraine and determine the position of LLC «Media Strategy» on it; the economic performance of Media Strategy LLC was assessed and the priority directions of development were determined; a number of measures for the implementation of the proposed strategy are proposed and their economic feasibility is assessed.

Key words: enterprise strategy, competitiveness, economic activity, strategic directions of development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	07
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	07
1.1 Стратегія підприємства як чинник що забезпечує конкурентоспроможність підприємства.....	07
1.2. Класифікація базових стратегій підприємств.....	10
1.3 Особливості формування стратегічного портфеля.....	15
Висновки розділ 1.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «М-Стратегія» З ПОЗИЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ.....	23
2.1 Діагностика ринку рекламних послуг в Україні.....	23
2.2 Аналіз економічної та маркетингової діяльності підприємства.....	30
2.3 Аналіз поточної стратегії та виявлення пріоритетних напрямів розвитку.....	39
Висновки розділ 2.....	45
РОЗДІЛ 3 МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «М-СТРАТЕГІЯ» ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ	46
3.1 Вибір загальної стратегії розвитку ТОВ «М-Стратегія»	46
3.2 Розробка заходів щодо стратегії розвитку БЛВ «М-Стратегія».....	51
3.3 Розробка та обґрунтування тактичних заходів цінової стратегії	54
Висновки розділ 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	65

ВСТУП

В умовах становлення та розвитку ринкової економіки необхідність забезпечення ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі стає одним із найважливіших чинників економічного добробуту країни. Загострення конкуренції на всіх існуючих ринках змушує сучасні підприємства різних сфер діяльності відповідати досить жорстким вимогам, щоб утримувати свої ринкові позиції, активно розвиватися і рости. Тому підприємствам необхідний не тільки постійний поглиблений аналіз інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, а й комплексне планування своєї майбутньої діяльності, вироблення чіткої стратегії поведінки на ринку. При цьому провідне місце серед функціональних стратегій у ринковому просторі посідає стратегія маркетингу, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.

Проте вітчизняний досвід показує, що процес розробки маркетингових стратегій у більшості випадків супроводжується низкою помилок, пов'язаних із неправильною методологією, інструментарієм чи навіть нерозумінням сутності процесу планування. Таким чином, дослідження та розробки у сфері маркетингового стратегічного планування не можуть вичерпатися і є актуальними через постійне бажання підприємств розвиватися в динамічному середовищі.

Метою даної роботи є аналіз бізнес-стратегії ТОВ «М-Стратегія» та вироблення пропозицій щодо її вдосконалення.

Виходячи з актуальності теми та мети дослідження, необхідно вирішити ряд завдань:

- розглянути сутність стратегічного планування та види стратегій підприємства;
- ознайомитися з методологією формування стратегічного портфеля підприємства та особливостями їх розвитку;

- провести дослідження ринку рекламних послуг в Україні та визначити позицію ТОВ «М-Стратегія» щодо нього;
- оцінити економічні показники ТОВ «М-Стратегія»;
- проаналізувати поточну бізнес-стратегію підприємства та визначити пріоритетні напрямки розвитку;
- розробити ряд заходів щодо реалізації запропонованої стратегії та оцінити їх економічну доцільність.

Об'єктом дослідження є процес формування бізнес-стратегії ТОВ «М-Стратегія».

Предмет дослідження - окремі складові стратегії, вдосконалення якої було спрямовано на підвищення її ефективності.

У письмовій формі були використані такі методи дослідження: системний аналіз і синтез (для розгляду теоретико-методологічних аспектів маркетингового аналізу та стратегічного маркетингового планування), методи статистичного, економічного, маркетингового та порівняльного аналізу (для всебічного вивчення ринкових і внутрішніх факторів розвитку ринкової діяльності). підприємства), методи діалектичної та формальної логіки (для систематизації та інтерпретації результатів дослідження).

Інформаційною базою для дослідження були: офіційна інформація Держкомстату України, дані статистичної та фінансової звітності ТОВ «М-Стратегія», дані мережі Інтернет, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Дипломна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 69 друкованих сторінках формату А4, робота містить 23 таблиці, 12 рисунків та посилання на 50 посилань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегія підприємства як чинник що забезпечує конкурентоспроможність підприємства

Ринкова економіка створює нові вимоги до підприємства. Вони зумовлені не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, а й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, що не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успішна організація - це єдиний організм, а стратегія - його найважливіша ланка.

На сьогоднішній день не існує загальновизнаного стандарту змісту стратегії та її структури, що ще раз підтверджує складність, багатогранність і неоднозначність трактування цієї категорії.

Сучасні дослідники категорії «стратегія підприємства» в її загальному визначенні зближуються, хоча при розшифровці її окремі складові займають різні позиції.

Стратегія підприємства вважається одним з основних понять у стратегічному управлінні. Різні вчені запропонували багато визначень терміну «стратегія».

З цих визначень можна зробити висновок, що стратегія є складовою стратегічного управління, яка дозволяє підприємству досягати чітко визначених цілей, забезпечувати конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло успішно функціонувати в жорстких ринкових умовах.

Кожна організація повинна мати чітко визначені цілі, щоб забезпечити стабільну роботу в майбутньому. Це вимагає від менеджерів розуміння сутності стратегії, використання прийомів і методів стратегічного управління, розробки стратегічних планів. Отже, стратегія повинна

змінюватися та адаптуватися до мінливих умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Стратегія трактується як конкретний бізнес-план, пов'язаний з позицією компанії на зовнішньому ринку, як сьогодні, так і в майбутньому.

Стратегія спрямована на досягнення основних довгострокових цілей підприємства. Поняття «стратегія» використовується в науці і практиці менеджменту з 50-х років ХХ ст.

Таким чином, стратегія – це довгостроковий, чітко визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення клієнтів та досягнення цілей. Він покликаний визначити, в якому напрямку буде розвиватися компанія, і прийняти рішення при виборі курсу дій.

Стратегія підприємства розглядається як системний план його потенційної поведінки за відсутності інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, включаючи місію, довгострокові цілі та способи та правила прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильні та слабкі сторони, і захист від екологічних загроз для майбутньої прибутковості.

1.2 Класифікація базових стратегій підприємств

У теорії управління важливим поняттям є концепція базової стратегії підприємства. Базовою стратегією підприємства є складне багаторівневе утворення, в якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення спільних цілей. Класифікація основних стратегій підприємства наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація базових стратегій підприємств

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	визначення інвестиційних пріоритетів та спрямування корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності; зміцнення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; створення та управління економічним портфелем структурних підрозділів (зміцнення бізнес-позицій).
Ділова стратегія	розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Стратегія компанії описується чотирма елементами: стратегічними цілями, масштабом, методом отримання конкурентних переваг і функціональними стратегіями. Стратегічні цілі вказують напрямок діяльності підприємства, встановлюють спосіб мотивації працівників і способи контролю за виконанням планів. Сфера діяльності підприємства вказує, які товари чи послуги і на яких ринках підприємство має намір впроваджувати. Основними способами отримання конкурентної переваги на ринку є: хороша якість, низька ціна, швидкість доставки, марка, певні характеристики товару.

Однак іноді з'являються нові й оригінальні способи отримати переваги на ринку.

На підприємствах, що працюють у ринковому середовищі, існують три рівні стратегій:

- стратегія компанії, пов'язана з вибором набору товарів-ринків;
- конкурентна стратегія, що відноситься до певного товару або ринку і визначає метод конкуренції;
- функціональна стратегія (виробництво, маркетинг, логістика тощо).

Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії: цінове лідерство, стратегію диференціації, стратегію нішевого ринку та стратегію низьких цін, а також стратегію концентрованої диференціації [8]. Цінове лідерство часто вимагає досить великої частки ринку, агресивної цінової та інвестиційної політики, контролю витрат, набуття досвіду та мінімізації витрат на дослідження та інновації тощо.

Стратегія диференціації - друга з основних стратегій Портера заснована на диференціації товарів або послуг підприємства, а також на створенні чогось іншого. Існують такі способи диференціації: способи продажу, основні характеристики товару, марка, форма тощо.

Стратегія ніші та низьких цін і стратегія концентрованої диференціації орієнтуються на обслуговування вибраної ніші ринку, і це дозволить отримати перевагу над конкурентами, що діють на ринку або в сегменті. Стратегія необхідна як для підприємства в цілому, так і для окремих його підрозділів і функціональних підрозділів.

Маркетингова стратегія — це стратегія промислових підприємств, орієнтована на ринкові цінності, тобто це розробка стратегічних рішень, що дозволяють ефективно реалізувати завдання середньо- та короткострокової перспективи підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення зовнішніх і внутрішніх факторів. Поняття «маркетингова стратегія» означає детальний комплексний план маркетингових цілей

підприємства. Ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє компанії:

- підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг;
- розширити клієнтську базу;
- збільшити продажі;
- підвищити якість обслуговування клієнтів;
- розробити ефективну цінову та товарну політику.

Стратегія розвитку науково-дослідних і конструкторських робіт базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів і технологічних проривів у тій чи іншій галузі в період, на який розробляється стратегія. Стратегія досліджень і розробок – це план проведення великих досліджень щодо нової продукції, технології, організації виробництва та управління, а також більш ефективного використання існуючих продуктів, процесів, їх розробки та управління.

Виробнича стратегія — це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентоспроможного виробничого потенціалу підприємства.

Найпоширенішими є наступні виробничі стратегії:

- стратегія створення нового виробництва: придбання, створення нового виробництва, нове використання наявного виробничого потенціалу тощо;
- стратегія змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення виробів і технологій, використання нових матеріалів;
- стратегія організації виробництва: диверсифікація виробництва, ритмічність виробництва, система управління якістю тощо.

Фінансова стратегія — це визначення цілей використання фінансових ресурсів, способів фінансування, розробка фінансових планів та фінансового планування. Найпоширенішими фінансовими стратегіями є:

- стратегія кредитування: регулювання та контроль короткострокових позик;

- стратегія використання дивідендів: організація процесу виплати дивідендів.

Стратегія управління персоналом — це стратегія, спрямована на розвиток і вдосконалення людських ресурсів підприємства, нагромадження людського капіталу. Найбільш часто використовувані стратегії управління персоналом:

- стратегія винагороди та мотивації, балансування винагороди та прибутку із загальною стратегією та стратегією безпеки;

- підбір і навчання: організація навчального процесу, організація аналітичних центрів підбору та розвитку персоналу;

- стратегія управління персоналом: процес відбору, найму, навчання, перепідготовки, використання та стимулювання працівників, які б відповідали потребам майбутніх організаційних змін на підприємстві.

Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку організацій показує, що використання стратегічного менеджменту мінімізує негативні наслідки змін, що відбуваються, а також фактори «невизначеності майбутнього»; дає змогу врахувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередити увагу на вивченні цих факторів; формувати відповідні інформаційні банки; вміти отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень; сприяють довгостроковій та короткостроковій ефективності та прибутковості; можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів можна порівняти досягнуті результати з цілями, зазначеними у вигляді планових завдань.

1.2 Особливості формування стратегічного портфеля

Процес розробки ринкової стратегії підприємства є досить складним і вимагає використання різноманітних методів аналізу та дослідження, які б дали повне уявлення про реальний стан підприємства та його діяльності, а

також окреслили потенційні можливості подальшого розвитку підприємства. розвиток. Тільки маючи необхідну достовірну, реальну та повну інформацію, можна прийняти правильне, адекватне стратегічне рішення, яке дозволить досягти відповідних маркетингових цілей. Надалі ми розглянемо та проаналізуємо найбільш ефективні та широко використовувані методи оцінки, які використовуються при формуванні стратегії підприємства.

Як уже зазначалося, такий напрям дослідження, як сегментація ринку, служить методологічною основою формування функціональних ринкових стратегій та корекції загальної стратегії підприємства. Тому спочатку розглянемо основні методи сегментації, які використовуються для визначення сегментів у аналізованому набору споживачів. Усі вони переважно базуються на одно- та багатofакторному аналізі.

Виділити основні ринки на рівні макросегментації Ж.-Ж. Ламбен пропонує використовувати метод побудови сітки сегментації. При цьому враховуються три змінні – функції (вигоди, яких шукають споживачі), технології та споживачі. Аналіз визначає перелік стратегічно важливих сегментів. У свою чергу С. С. Гаркавенко виділяє також метод групування, що передбачає послідовне поділ множини об'єктів на кілька підгруп за найважливішими ознаками, та метод багатовимірного статистичного аналізу. Останній являє собою одночасну багатовимірну (автоматичну) класифікацію об'єктів за кількома ознаками. Найбільш ефективним вважається метод кластерного аналізу. До найбільш поширених методів кількісної сегментації ринку В.Є. Момот також відносить дискримінаційний аналіз.

Дискримінаційний аналіз дає змогу виявити тенденцію споживача вибирати марку чи конкретну пропозицію з широкого асортименту товарів для визначення ймовірної покупки, використовуючи довільний набір об'єктивних даних. Таким набором суб'єктивних даних може бути інформація про психологічний профіль споживача, який раніше був підданий факторному аналізу. Це дозволяє проаналізувати поведінку споживачів у процесі вибору конкретного товару. Ідея дискримінантного аналізу полягає в

тому, що кожен об'єкт множини «приміряється» до кількох заздалегідь визначених центрів сегментів і включається в найближчий. Він використовується для уточнення кількісної структури сегментів ринку або для прогнозування частки ринку конкуруючих пропозицій продукції.

Надалі зупинимося на кластерному аналізі. Такий аналіз, що відтворює самоорганізацію об'єктів на основі фіксованого набору властивостей, може бути використаний як для сегментації ринку, так і для виявлення наборів товарів-замінників. Як правило, використовується при сегментації первинного ринку і передбачає послідовне з'єднання близьких об'єктів у кластери (кластери). Перш за все, вся множина розглядається як сукупність кластерів, кожен з яких складається лише з одного об'єкта. Далі визначається пара кластерів з найменшою відстанню між ними, які об'єднуються в новий кластер і перераховується відстань від нього до всіх інших. При кожній такій процедурі злиття кількість кластерів зменшується на одиницю, а процес припиняється, коли кількість кластерів стає рівною кількості сегментів, на які бажано розділити ринок. Стратегічний аналіз важливий у процесі розробки ринкової стратегії. Ігнорування його призводить до необґрунтованих стратегічних рішень, застосування стратегії пасивного реагування на зміни ринку, нездатності адекватно реагувати на зміни маркетингового середовища фірми.

У структурі ринкового стратегічного аналізу можна виділити дві основні складові - зовнішній аналіз і внутрішній аналіз. Результатом зовнішнього аналізу є визначення ринкових можливостей і загроз підприємства, а результатом внутрішнього - виявлення його сильних і слабких сторін. Такий підхід до структури стратегічного аналізу дозволяє зробити висновок, що його основним інструментом є SWOT-аналіз. Цю аббревіатуру вперше використав професор К. Ендрюс у 1963 році на конференції в Гарварді. Його основними складовими є: сильні сторони - сильні сторони, слабкі сторони - слабкі сторони, можливості - можливості, загрози - загрози.

SWOT-аналіз призначений для визначення позицій, які займає організація в зовнішньому середовищі, і для формування адекватних альтернативних стратегій розвитку. Його техніка включає два основних етапи:

- виявлення потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також внутрішніх сильних і слабких сторін організації;
- встановлення співвідношення сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами з метою виявлення основних проблем розвитку та раціональних шляхів їх вирішення.

У рамках першого етапу SWOT-аналізу проводиться детальне вивчення відносно незалежно і, можливо, одночасно, з одного боку, макро- і мікросередовища, а з іншого боку, внутрішнього середовища організації. .

При аналізі зовнішнього середовища цікавлять не окремі показники та тенденції як такі, а можливості чи загрози, які вони створюють для конкретного бізнесу. Може бути використана інформація, отримана в результаті аналізу рушійних сил галузі. Рекомендується дати кількісну (експертну) оцінку відносної важливості окремих можливостей і загроз та скласти екологічний профіль. Розглянемо основні позиції SWOT-аналізу за допомогою поданого нижче рисунку. (рис. 1.1).

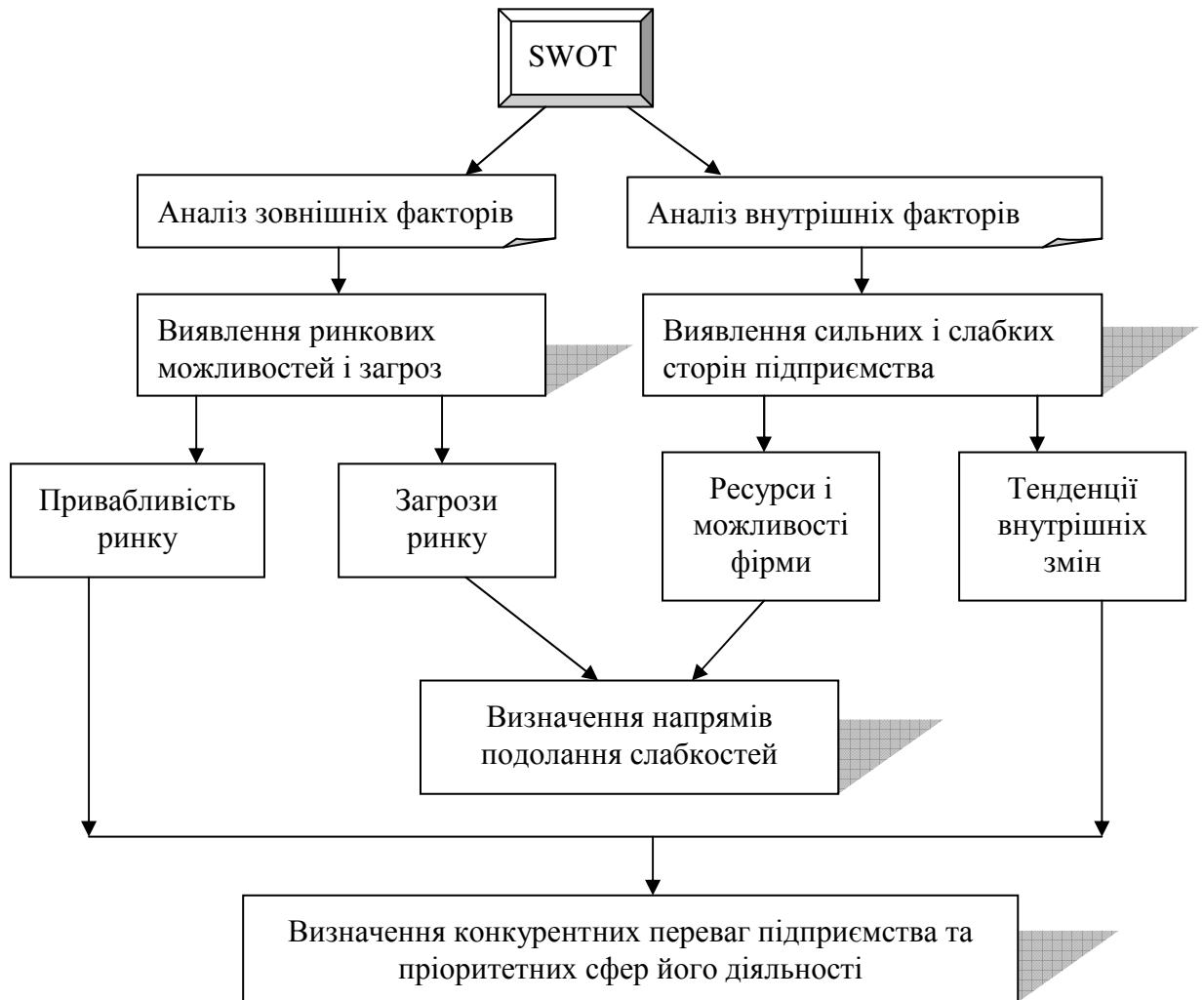


Рис. 1.1 Процес SWOT-аналізу

При проведенні SWOT-аналізу в частині аналізу зовнішніх можливостей і загроз можуть бути використані два підходи:

1) аналіз «парних» можливостей і загроз. У цьому випадку сумарна імовірність «парних» подій дорівнюватиме:

$$P_{mi} + P_{zi} = 1$$

2) аналіз незалежних можливостей і загроз. Тут імовірності подій оцінюються незалежно.

Інтегральна оцінка можливостей і загроз розраховується по формулах:

$$M = \sum P_{mi} * M_i$$

$$Z = \sum P_{zi} * Z_i$$

Внутрішнє середовище організації аналізується з точки зору основних функціональних сфер діяльності. Це R&D, логістика, маркетинг, виробництво, людські ресурси, менеджмент, фінанси, а також організаційна культура та імідж. У кожній зоні є сильні сторони (насамперед так звані основні сильні сторони - те, що компанія робить краще за конкурентів) і слабкі (що гірше). Сильні та слабкі сторони також оцінюються за відносною важливістю за допомогою експертних оцінок. У ході аналізу внутрішнього потенціалу можна оцінити як «звичайну», так і «абсолютну» конкурентну силу. «Звичайна» конкурентна сила визначається за формулою:

$$C = \sum P_i * C_i$$

де C_i – оцінка в балах i -го фактора конкурентоспроможності,

P_i – відносна значимість (вагомість) цього фактора.

По кожному фактору оцінка C_i вище середньоринкової може розглядатися як сила, нижче середньоринкової – як слабкість. «Абсолютну» конкурентну силу знаходять шляхом зіставлення оцінок даної фірми і її найбільш небезпечного конкурента (оскільки за кожним фактором на ринку може бути свій лідер, у підсумку зіставлення йде не з конкретним найбільш небезпечним конкурентом, а з «ідеальним»):

$$C_{abc} = \sum P_i * (C_i - \max C_i)$$

де $\max C_i$ – найвища оцінка серед усіх конкурентів по i -му фактору.

Фактори, за якими значення дужки є позитивним, є «головними перевагами» фірми, тобто її конкурентними перевагами. Позитивне значення вказує на те, що у фірми більше сильних, ніж слабких сторін. За результатами першого етапу аналізу складається матриця стратегічних можливостей і загроз, сильних і слабких сторін організації. А на другому етапі формується матриця комбінацій можливостей і загроз з виявленими сильними і слабкими сторонами підприємства. (рис. 1.2).

Внутрішній потенціал	Зовнішнє середовище	
	Можливості (O)	Загрози (T)
Сили (S)	Поле SO Стратегія «Максі-максі»	Поле ST Стратегія «Максі-міні»
Слабості (W)	Поле WO Стратегія «Міні-максі»	Поле WT Стратегія «Міні-Міні»

Рис. 1.2 Матриця комбінацій можливостей і загроз з виявленими сильними і слабкими сторонами підприємства

На основі цієї матриці генеруються стратегічні рішення у чотирьох сферах:

- SO сфера: використання можливостей відкриття за рахунок стратегічного потенціалу;
- ST поле: подолання потенційних загроз за рахунок стратегічного потенціалу;
- сфера WO: розвиток стратегічного потенціалу для використання можливостей;
- сфера WT: розвиток стратегічного потенціалу для захисту від потенційних загроз.

Крім SWOT-аналізу для виявлення стратегічних позицій компанії також використовують SNW-, PEST-аналіз та ін. Розглянемо їх докладніше.

SNW-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін компанії, який оцінює її внутрішнє середовище за трьома значеннями: Strength (сила), Neutral (нейтральна сторона), Weakness (слабкість). Зазвичай він використовується для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища після SWOT-аналізу. Як показує практика, в якості нейтральної позиції найкраще фіксувати середню ринкову ситуацію для конкретної ситуації.

PEST-аналіз (іноді його називають STEP) — це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (економічних), економічних (соціальних), соціальних (соціальних) та технологічних (технологічних)

аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства. Аналіз проводиться за схемою «фактор-підприємство». Результати представлені у вигляді матриці, що дає змогу оцінити зовнішньоекономічну ситуацію у сфері виробничо-комерційної діяльності. Незважаючи на, здавалося б, велику кількість інформації, яку надає стратегічний аналіз, будь то SWOT-аналіз, SNW чи PEST, як зазначають Дж. Аткинсон та Дж. Вілсон, він не повинен обмежуватися визначенням маркетингової стратегії компанії. Для повноцінного стратегічного маркетингового планування необхідно використовувати комплексний підхід, що включає використання кількох прийомів, порівняння їх результатів і, як наслідок, прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Дуже важливим етапом формування ефективної маркетингової стратегії підприємства є так званий портфельний аналіз. Він дозволяє визначити можливості та ризики окремих СБУ, а також набір продуктових ліній, окремих продуктів чи певних брендів, а також стратегії розвитку для них. До основних методів такого аналізу відносяться:

- Матриця Бостонської консультативної групи;
- Матриця Дженерал Електрик/ МакКінсі;
- Матриця Шелл/ Директ Полісі Матрикс;
- Матриця Хофера/ Шенделя;
- Матриця Артур Д. Літл/ Лайф Сайкл.

Таким чином, формування ефективної стратегії можливе лише на основі детального аналізу як підприємства в цілому, так і окремих його структурних підрозділів (за умови різноманітної діяльності). Основними методами сегментації є: метод побудови сітки сегментації, метод групування, дискримінантний аналіз, кластерний аналіз тощо. Досить важливим у прийнятті стратегічних рішень є стратегічний аналіз підприємства, який здійснюється за допомогою SWOT-, SNW- або PEST-аналіз. Аналіз портфеля виконується за допомогою матриці BCG і General Electric / McKinsey.

Висновки розділ 1

Розробка стратегій управління на сучасних підприємствах дозволяє підприємству виживати на ринку та перемагати в конкурентній боротьбі. Проаналізовано визначення поняття «стратегія підприємства» та розглянуто основні стратегії, які використовуються сьогодні.

Стратегія компанії розглядається як системний план її потенційної поведінки за відсутності інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, включаючи місію, довгострокові цілі та способи та правила прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів. , сильні та слабкі сторони. і захист від екологічних загроз для майбутньої прибутковості.

Застосування стратегічного управління та стратегій на підприємствах дозволяє використовувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва, координувати своєчасну роботу з розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «М-Стратегія» З ПОЗИЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ

2.1. Діагностика ринку рекламних послуг в Україні

Товариство з обмеженою відповідальністю «М-Стратегія» засноване в 2010 році і працює на ринку рекламних послуг, з акцентом на ринок зовнішньої реклами.

Основними видами діяльності є:

- підприємство виконує весь комплекс робіт, пов'язаних з підготовкою та проведенням рекламної кампанії, а також оцінкою її результатів, що передбачає конкретну організаційну структуру компанії;

- дизайн - розробка логотипів, фірмового стилю, рекламних сюжетів;
- рекламна діяльність (реклама на ЗМІ);
- консультації в галузі права;
- торгово-посередницька діяльність;
- науково-дослідницька діяльність.

Сьогодні зовнішня реклама не стоїть на місці, а рухається вперед з часом. Тільки в Києві близько 20 тис. літаків, а по всій Україні – понад 30 тис. Термін поза домом (UN), який сьогодні все частіше використовується в усьому світі для позначення зовнішньої реклами, включає всі комунікації, які знаходяться «поза домом». До них належать: зовнішня реклама на щитах, реклама всередині громадських будівель (indoor), транзитна реклама та реклама на транспорті. При цьому сучасні технології дозволяють зробити це спілкування не тільки звичним візуально-статичним, а й динамічним, зі звуком та інтерактивністю. Основна відмінність «класичного» від позадомного полягає в об'єднанні різноманітних форм і комунікаційних можливостей «поза домом» в єдину інформаційну систему, яка може розповісти споживачеві історію та направити його від «порога будинку» до «полку магазину». Звичайно, на ринку є й інші види медіа, в тому числі

динамічні: відеоборди (вуличні екрани) та скроли. Це досить нові формати, які мають свої переваги та недоліки перед класичними форматами. Так, у Києві, Одесі та Дніпрі запровадили спеціальне зонування, заборонивши найпоширеніший формат у центральних регіонах – щити 3х6 м. Після заборони більшість операторів замінили ці щити на більш компактні сіті-лайти [23]. Структура ринку зовнішньої реклами в динаміці 2018-2020 року подана на рис. 2.1.

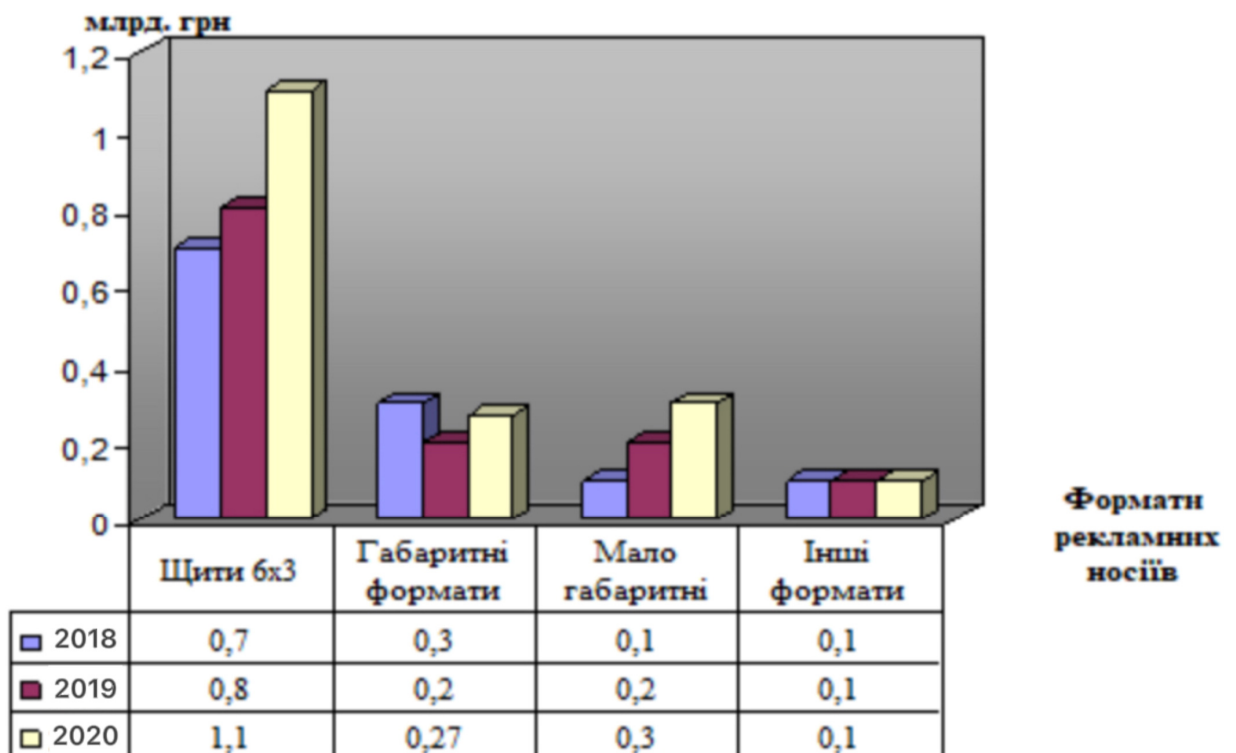


Рис. 2.1. Структура ринку зовнішньої реклами у 2018-2020 рр. в Україні

Згідно з рис. 2.1 видно, що за останні роки спостерігається збільшення частки реклами на білбордах на 0,3 млрд. грн. порівняно з 2019 роком та на малих форматах – 0,1 млрд грн щорічно. Тоді як розмірні формати зменшили свою присутність на ринку на 0,3 млрд грн. Важливими показниками є медіаінфляція, завантаженість запасів, темпи зростання, що є частиною зростання ринку зовнішньої реклами (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Складові зростання ринку зовнішньої реклами

Формат	Інвентар	Завантаження	Медіа-інфляція	Темпи росту
Ринок зовнішньої реклами (мережеві формати) 2018 р.	1.1%	2.9%	19.4%	24.2%
Ринок зовнішньої реклами (мережеві формати) 2019 р.	1.2%	3.1%	18.8%	24.4%
Ринок зовнішньої реклами (мережеві формати) 2020 р.	1.5%	3.1%	15%	25.4%

Так, медіаінфляція у 2020 році склала 15% і значно знизилася порівняно з попереднім роком (на 3,8%). Також не помітно значне збільшення товарного навантаження, що забезпечило зростання ринку ООН на 0,3%, та збільшення кількості товарних запасів на 1%.

Крім того, відбулися структурні зміни в регіональному розміщенні зовнішньої реклами. У 2020 році частка капіталу в загальному зовнішньому бюджеті дещо зросла на 1,3% і склала 51,6%. Регіони збільшили свою частку ринку на 0,4%, що на 0,1% менше, ніж за попередній період (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Частка регіонів в бюджеті зовнішньої реклами України в 2018-2020 рр.

	Київ	Міста, з населенням більше 1 млн. чоловік	Міста, з населенням від 1 млн. до 500 тис. осіб	Міста, з населенням менше 500 тис. осіб
Частка 2018	48.0%	18.7%	15.6%	5.5%
Частка 2019	50.3%	19.1%	15.8%	5.6%
Частка 2020	51.6%	19.3%	15.9%	5.68%

Першість на ринку зовнішньої реклами природно тримають міста-мільйонники - Київ, Харків, Одеса, Дніпро, Львів. Серед категорій превалює торгівля, автотранспорт, послуги зв'язку, сервіс, розваги та інші (табл. 2.3.). Говорячи конкретно про ТОП торгові марки, це Епіцентр, Ельдorado, COMFY.

Таблиця 2.3

ТОП- 10 товарних категорій на ринку зовнішньої реклами

Товарні категорії	Частка в бюджеті 2020 р.	Темп росту
Оптово-роздрібна торгівля	18%	37%
Автомобілі, сервіс	16%	55%
Послуги зв'язку, засоби зв'язку	11%	1%
Фінансові послуги, банки	11%	20%
Нерухомість та будівництво	8%	72%
Косметика, парфумерія, засоби гігієни	6%	4%
Туризм, розваги	6%	9%
Алкогольні напої	4%	23%
Меблі	3%	4%
Одяг та взуття	3,12%	40,11%
Безалкогольні напої	3%	-7%
ТОП10 товарних категорій	89%	27%

Конкурс. У 2020 році продовжилися процеси структурування ринку та збільшення частки системних операторів. Сьогодні існує чотири чітких лідера з понад 32 000 поверхонь різних форматів. Розрив між п'ятіркою лідерів і наступним, шостим оператором становить 100%. Що свідчить про закінчення періоду фрагментації ринку зовнішньої реклами в Україні. Наведено розподіл основних операторів на ринку зовнішньої реклами за типом рекламного носія в табл. 2.4 та рис. 2.2

Таблиця 2.4

Структура рекламного ринку м. Києва в 2020 році

Сегмент	Кількість організацій, що працюють в даному сегменті	Частка організацій, що працюють в даному сегменті, %
Реклама на телебаченні	38	4,65
Реклама на радіо	17	8,14
Друковані ЗМІ:	25	33,49
З них: газети	11	18,54
журнали	14	14,95
Сувенірна продукція	33	3,49
Зовнішня реклама	55	34,42
Інтернет	21	15,81
Разом:	63	100

Згідно даних яких видно що, найбільше число організацій, що займаються рекламною діяльністю в м. Києві працюють в сегменті зовнішньої реклами - 34,42 % і друкованих ЗМІ – 33,49 %. Виготовленням сувенірної продукції займається тільки 3,49 % фірм, що може бути пов'язано з зниженням рівня попиту на подібні рекламні носії.

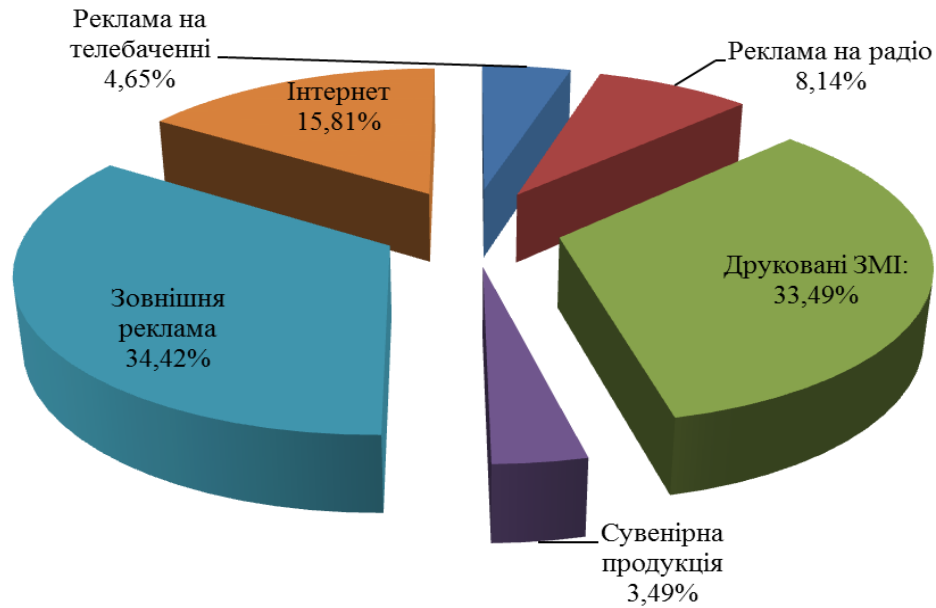


Рис. 2.2 Сегментація рекламного ринку м. Києва

Через високий рівень попиту та відносно низькі витрати на рекламу сегмент інтернет-реклами швидко розвивається і за даними на 2020 рік його обслуговують близько 15,81% операторів рекламного ринку. Лише 4,65% організацій надають рекламний час на телебаченні. Це можна пояснити наявністю вхідних бар'єрів у сегмент телевізійної реклами, пов'язаних з певним ступенем монополізації, високими витратами на входження в сегмент, які не можуть собі дозволити малий бізнес.

Далі розглянемо основних конкурентів ТОВ «М-Стратегія», а саме фірми, що працюють у сегментах зовнішньої реклами. Такими конкурентами є: ТОВ «Соната Груп» і ТОВ «АртЛайнз» (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Лідери ринку зовнішньої реклами в м. Києва за даними 2020 р.

Найменування організації	Основні напрямки діяльності	Частка ринку, %
ТОВ «БігБорди України»	Зовнішня реклама	9,32
ПАТ «DDB»	Друк та зовнішня реклама	12,09
ТОВ «Медійна група»	Зовнішня реклама	19,65
ТОВ «АРТ Лайнз»	Зовнішня реклама	8,82
Maxima Kiev	Зовнішня реклама	12,3
Adventa LOWE	Зовнішня реклама	14,28
Tabasco	Зовнішня реклама	14,02
ТОВ «Соната Груп»	Зовнішня реклама	4,6
ТОВ «Медіа Стратегії»	Зовнішня реклама та друк	4,92
Разом:		100,0

Загальною тенденцією 2020 року є систематизація та консолідація ринку, в тому числі шляхом злиття та поглинання. При цьому явну перевагу отримали ті оператори, які в своїй роботі зробили ставку на нові технології продажу, сервісу та якості. Очевидно, ця тенденція збережеться і наступного року.

Концентрація ринку – ще одна тенденція останніх років. Великі компанії пояснюють це тим, що рекламним агентствам і дрібним рекламодавцям легше працювати з кількома великими операторами, ніж з багатьма дрібними. Ідеальним для великих гравців є ситуація, коли ринок контролюють 3-5 компаній. Однак концентрація простору в руках кількох компаній неминуче призводить до значного зростання цін на рекламу. Рекламний ринок країни орієнтований насамперед на FMCG, тому його відновлення та зростання напряму залежатимуть від купівельної спроможності населення. Єдиний медіаканал, який демонструє зростаючий попит як рекламний засіб, незважаючи на кризу, – це Інтернет. На початку 2020 року ринок маркетингових послуг дуже активно планував проекти на рік, але життя внесло свої корективи, які

суттєво вплинули на виконання планів (АТО на сході України, глобальна пандемія). В першу чергу постраждали напрямки, що мають розважальний та іміджевий характер – Event Marketing, Life Place, Ambient Media. Ринок не був перерозподілений на цифровий, а зосереджений на способах миттєвого збільшення продажів. Загалом усі категорії маркетингових послуг знаходяться в занепаді. Рекламний ринок безпосередньо залежить від маркетингових бюджетів клієнтів, які в даний час продовжують скорочуватися через зниження продажів через глобальну пандемію, зниження купівельної спроможності або перебувають у стані призупинення, щоб стабілізувати ситуацію і зрозуміти, на що витратити. Ринок не зможе прийти до тями, поки країна не схаменеться. Також спостерігається відтік замовлень з далекого зарубіжжя, оскільки багато іноземних компаній мають можливість не розміщувати бізнес поблизу «гарячих точок». Цифрові комунікації стали обов'язковою складовою планів комунікаційних програм (стратегій). Правило Digital діє. Клієнти очікують комплексних рішень, які можуть і повинні вплинути на бізнес. Клієнти вважають за краще працювати на проектній основі, а не за передплатою / щомісячною оплатою. Це полегшує клієнтам оцінку ефективності. У тендерах жорсткий демпінг. Аналізовані дані за півроку показують, що лідерами є дизайн щитів 3x6 (64%), потім компактні сіті-лайти (22%), третє місце займають сувої 3,12x3,14 (5%) та інші формати малих і великих форматів 9%). Щодо бюджетів, вкладених рекламодавцями в рекламні кампанії, то спостерігається зменшення бюджетів, скорочення рекламних програм. Основні моменти збільшення чисельності зайнятих у районах спостерігалися навесні у травні (78%) та восени у вересні (75%). Наприкінці року очікується спокійна атмосфера на ринку зовнішньої реклами, традиційне сезонне зростання попиту на продукцію FMCG тощо.

2.2. Аналіз економічної та маркетингової діяльності підприємства

Як уже зазначалося, ТОВ «М-Стратегія» працює на ринку рекламних послуг Києва і за допомогою підрядників може надавати послуги в інших регіонах країни.

Основними напрямками діяльності компанії є:

- широкоформатний друк;
- створення, монтаж/демонтаж зовнішньої реклами будь-якої конфігурації та складності;
- проведення професійних маркетингових досліджень;
- оформлення транспортної реклами (зовнішньої та внутрішньої);
- надання послуг з виготовлення будь-якого виду поліграфічної продукції;
- дизайнерські послуги тощо.

Відмінними рисами компанії «М-Стратегія» в цьому сегменті ринку є якість, терміни та ціни на рекламні послуги. Компанія пропонує повний спектр послуг зі створення, монтажу та демонтажу зовнішньої реклами, а також може запропонувати прямий продаж своїх носіїв. А саме, рекламні площини, найбільш поширені розміри 9 x 12, 3 x 6, 3 x 4, 2 x 3, 2 x 4, 1 x 2 і 1,2 x 1,8 метра. Споживачами послуг рекламної компанії є юридичні особи та фізичні особи-підприємці, яким необхідно просувати свій товар чи послугу на ринку. Організаційна структура ТОВ «М-Стратегія» представлена на рис.

2.4.

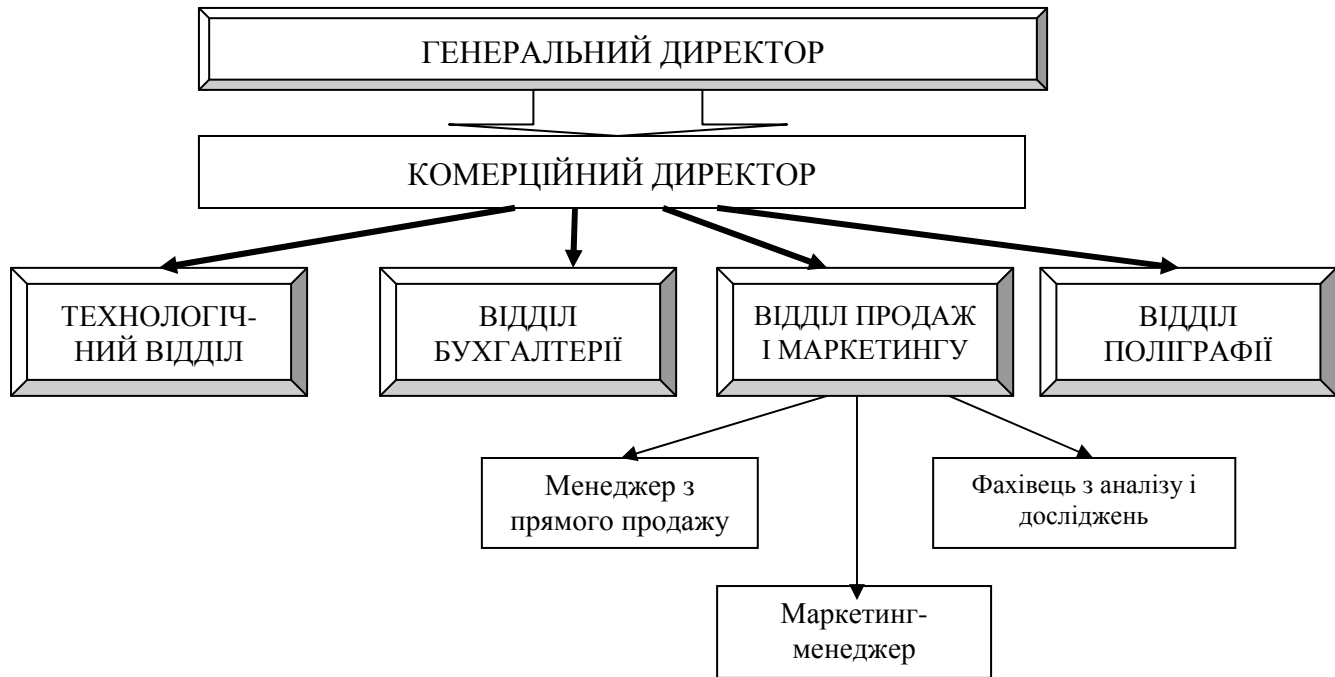


Рис. 2.4 Організаційна структура ТОВ «М-Стратегія»

Підприємством керує генеральний директор, який безпосередньо підпорядковується комерційному директору, який координує діяльність керівників підрозділів підприємства. Структура управління в M-Strategy є лінійною та функціональною. Лінійне управління підтримується службами підтримки. Головний технолог контролює процес створення рекламної продукції, робить розрахунок і проектування, крім того, контролює безпеку роботи всього цеху та монтажників. Відділ продажів і маркетингу здійснює продаж рекламних послуг, проводить маркетингові дослідження та аналізує маркетингову діяльність на підприємстві. Крім того, співробітники цього відділу ретельно аналізують ситуацію на рекламному ринку (оцінюють потребу в тому чи іншому виді реклами на результат, кількість конкурентів та їх цінову політику), перш ніж рекомендувати для впровадження рішення. Менеджер з продажу працює з клієнтами, веде комерційні переговори з клієнтами в інтересах фірми, прийом та обробка замовлень клієнтів, оформлення необхідних документів. Менеджер з маркетингу координує роботу дизайнерів, розробляє заходи щодо стимулювання збуту та

формування позитивного іміджу компанії. Фахівець з аналізу та досліджень постійно моніторить ринок рекламних послуг, стежить за останніми тенденціями, аналізує продажі та проводить дослідження ринку на замовлення. Одним з найбільш точних критеріїв ефективності поточної маркетингової стратегії організації є економічні результати її діяльності. В табл. 2.6 та рис. 2.5 представлено основні фінансові показники господарської діяльності ТОВ «М-Стратегія» за 4-ри квартали 2020 рік.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники ТОВ «М-Стратегія» у 2020 році

Назва показника	Квартал				Всього за рік
	1	2	3	4	
Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	1201,13	1389,1	1274,53	1216,56	5081,32
Собівартість, тис. грн.	1044,42	1273,78	1174,25	1176,34	4668,79
Прибуток, тис. грн.	156,71	115,32	100,28	40,23	412,54
Рентабельність, %	15	9,05	8,54	3,42	8,84
Середня чисельність робітників, чол.	9	9,3	9,3	10	9,4
Середня заробітна плата, тис. грн.	10,57	13,61	12,42	10,09	11,67

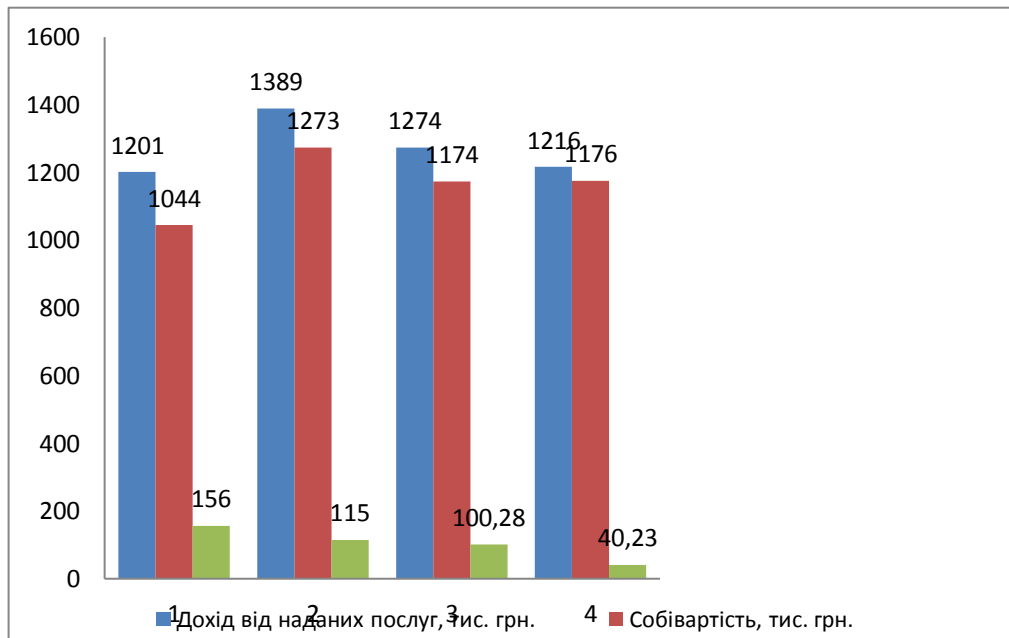


Рис. 2.5 Динаміка зміни основних фінансових показників ТОВ «М-Стратегія» у 2020 р.

Аналізуючи значення показників табл. 2.6 видно, що найбільше значення прибутку було в I кварталі 2020 року і становило 156,71 тис. грн., далі помітна тенденція поступового зниження і значний стрибок у четвертому кварталі до 40,23 тис. грн. При цьому вартість зросла на 21,97% у другому, на 12,43% у третьому та на 12,63% у четвертому кварталі через зростання цін на матеріали, електроенергію, підвищення орендної плати тощо. Для детального аналізу рентабельності окремих видів послуг ТОВ «М-Стратегія» за 2020 рік використовуємо дані таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз прибутковості основних видів послуг ТОВ «М-Стратегія»

Назва показника	Рекламні установки	Послуги друку	Реклама на транспорті	Дизайн та розміщення реклами
Дохід, тис. грн.				
1 квартал	353,6	155,8	27	664,73
2 квартал	468,25	331,72	0	589,13
3 квартал	339,95	361,14	0	573,44
4 квартал	239,15	260,12	0	717,29
Разом	1400,95	1108,78	27	2544,6
Собівартість наданих послуг, тис. грн.				
1 квартал	79,93	106,71	6,1	367,63
2 квартал	200,53	202,11	0	200,93
3 квартал	122,13	271,93	0	210,93
4 квартал	63,07	183,56	0	348,52
Разом	465,66	764,3	6,1	1128,01
Маржинальний дохід, тис. грн.				
1 квартал	273,67	49,09	20,9	297,1
2 квартал	267,72	129,61	0	388,21
3 квартал	217,83	89,22	0	362,51
4 квартал	176,08	76,56	0	368,78
Разом	935,3	344,47	20,9	1416,59
Рентабельність, %				
Разом:	20,03	7,38	0,45	30,34

Розглядаючи структуру доходу ТОВ «М-Стратегія» (рис. 2.6) видно, що основну його частку забезпечує надання послуг з дизайну та розміщення реклами – 50,05 %, виготовлення рекламних установок та послуги друку складають 27,57% і 21,82% відповідно.

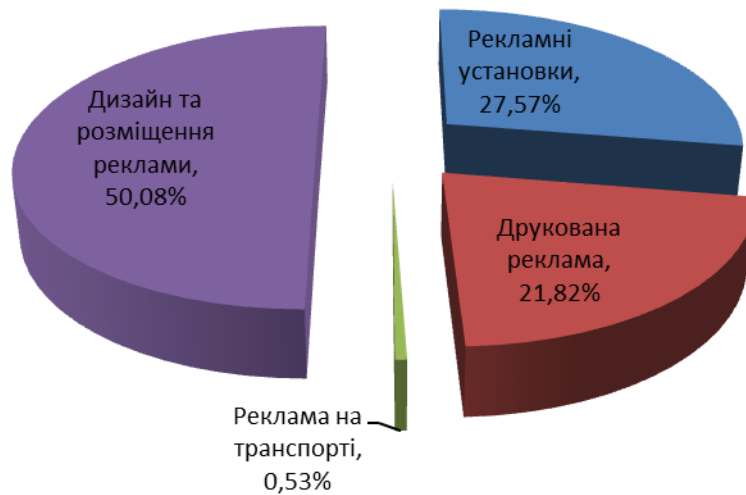


Рис. 2.6 Структуру доходу ТОВ «М-Стратегія» у 2020 році

За рентабельністю найбільше значення мають послуги з проектування та виготовлення реклами – 30,34%, високий рівень також у напрямку «Виробництво рекламного обладнання» – 20,03%, тоді як поліграфічні послуги забезпечують 7,38% прибутковості, а реклама на транспорт 0,45%. Для останніх двох напрямків необхідно переглянути стратегію їх реалізації, а саме виключити з кола пропозицій або мінімізувати витрати на їх розробку. Розглядаючи економічні показники ТОВ «М-Стратегія» у 2020 році, можна зробити висновок, що підприємство має стабільне фінансове становище, але прибуток протягом року коливається, що обумовлено економічною та політичною ситуацією в країні. Далі розглянемо діяльність ТОВ «М-Стратегія» з точки зору її основних складових.

Товарна політика. Як уже зазначалося, ТОВ «М-Стратегія» працює за такими напрямками: широкоформатний друк; створення, монтаж/демонтаж зовнішньої реклами будь-якої конфігурації та складності; професійне маркетингове дослідження; оформлення транспортної реклами (зовнішньої та внутрішньої); поліграфічні та дизайнерські послуги тощо. Компанія співпрацює з такими організаціями

як: АЗС Кю, салон Mobiland, магазин BODO та інші. Крім того, компанія пропонує створення, монтаж та демонтаж, продаж носіїв зовнішньої реклами. Основні види рекламних площин та їх характеристика, які можуть бути запропоновані ТОВ «М-Стратегія» подані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Види рекламних площин які виготовляє ТОВ «М-Стратегія»

Вид рекламного носія (площини)	Коротка характеристика
Брандмауери ^{3/4}	Це глуха стіна будівлі, покрита рекламним щитом. Як правило, на стіну або підвішується рекламний плакат (з пластика або тканини), або стіна розписується рекламними зверненнями.
Дахові установки і вивіски	Розміщуються на дахах і фасадах будівель, іноді використовується підсвічування. Рекламодавець оплачує виробництво і розміщення вивіски, але йому не потрібно платити орендну плату за місце розміщення.
Трипозиційні рекламні установки ^{3/4}	це рекламні щити, складені з призм з кутом повороту 120 градусів. Дані призми повертаються, змінюючи зображення на щиті.
Призмавіжі ^{3/4}	невеликі рекламні паралелепіпеди або призми, що розміщуються на ліхтарних стовпах і спеціальних опорах. Виготовляються з пластику або металу у формі якого-небудь багатогранника
Пілони ^{3/4}	Невеликі рекламні щити з внутрішньою під світкою, які розміщують на парканах і будинках. Їх закріплюють стаціонарно, а рекламні оголошення міняють, відкриваючи скляні стінки.
Тумби тристоронні	Розміщуються на вулицях міста. Ці тумби не прикріплюються до землі ні чим крім ніжок, на яких вони стоять. Рекламні повідомлення наклеюються на них або, іноді, засовуються під пластикові щити, закріплені на тумбі.
Панелі-кронштейни і покажчики ^{3/4}	Невеликі рекламні щити, які розміщують на стовпах. Вони іноді підсвічені зсередини або зовні.
Штендери ^{3/4}	Невеликі рекламні плакати-книжки, що мають чотири ніжки. Вони виставляються на вулицях міста зазвичай поблизу об'єкта реклами.
Електронне табло ^{3/4}	Електронний екран або плакат, що має електронні осередки. Відрізняється від інших видів електронної реклами тим, що відображає тільки текст і цифри і на відміну від табло «рядок, що біжить» на простому табло зміни змісту відбуваються рідко.

Крім створення рекламних літаків різної конфігурації, ТОВ «М-Стратегія» надає послуги з:

- широкоформатний друк, принтер, який може друкувати зі швидкістю до 10 м² на годину. Ширина поліграфічної зони становить 3,1 метра високоякісного внутрішнього друку. Чорнила з низьким вмістом розчинника створюють довговічні відбитки без ламінування з широким спектром насичених кольорів.

- оперативний друк - створення в короткі терміни (1-2 дні) візиток, календарів, листівок, буклетів і т. д. На даний момент підприємство придбало спеціальне лазерне обладнання, яке допомагає підвищити якість виробництва тривимірних листів, скоротити терміни виконання замовлень на зовнішні світлові вивіски.

- розробки, виконані сертифікованими професіоналами з досвідом роботи в цій сфері, що дозволяє за короткий час надати клієнтам ряд креативних ідей. Також під час здійснення своєї господарської діяльності ТОВ «М-Стратегія» співпрацює з підрядниками для виконання допоміжних робіт, якщо вони не в змозі виконати саме підприємство тощо.

Цінова політика. ТОВ «М-Стратегія» пропонує своїм клієнтам рекламні послуги в співвідношенні ціна/якість. Ціна встановлюється на середньому рівні, це пов'язано з індивідуальним підходом до клієнтів і це призводить до зростання продажів. Ціни на ринку рекламних послуг постійно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів, що впливають на цінову політику М-Стратегії, належать валютний курс, конкуренти та споживачі, ціни контрагентів. Їх поведінка на ринку, здійснені покупки тісно пов'язані з рівнем цін на товари. Як правило, чим нижче ціна, тим більший попит. Основним орієнтиром цін на рекламні послуги є ціни, встановлені виробником. Подальше збільшення іншими суб'єктами законодавчо обмежено встановленням граничних надбавок.

Податок на рекламу передбачено ст. 15 Закону України «Про податок на прибуток підприємств» як один із видів місцевих податків. Об'єктом податку з реклами є вартість послуг з встановлення та розміщення реклами. З усіх видів реклами сплачується податок з реклами. Максимальний розмір податку

на рекламу не повинен перевищувати 0,1% вартості послуг для одноразової реклами та 0,5% - для довгострокової реклами (0,3% для реклами на нерухомості, споживчих товарах та одязі). Податкові пільги на рекламу встановлюються місцевою владою. Від оподаткування звільняються: реклама благодійних заходів;

інформаційні вивіски, які розміщуються в приміщеннях, що використовуються для реалізації товарів, у тому числі у вітринах; оголошення та повідомлення про зміни місцезнаходження підприємства, номери телефонів тощо; оголошення органів державної влади; попереджувальні знаки для обмеження роботи. Тому в залежності від того, який вид реклами буде замовити рекламодавець, варіюється її вартість, яка враховує всі податки та збори.

Політика збуту та розподілу. У М-Strategy політикою збуту займається відділ продажів і маркетингу. Як правило, при веденні господарської діяльності використовуються прямі канали збуту - прямий продаж рекламних послуг та виготовлення друкованої продукції на замовлення. Реалізація ринкових стратегій у збутовій діяльності вимагає тривалого часу, значних фінансових витрат, оскільки, як правило, потребує вкладень у збут. В табл. 2.9 наведено план реалізації збутової стратегії компанії ТОВ «М-Стратегія».

Таблиця 2.9

Збутова стратегії ТОВ «М-Стратегія»

	2019 рік		2020-й рік				2021-й рік		
	IIIкв	IVкв	I кв	II кв	IIIкв	IVкв	I кв	II кв	IIIкв
Охоплення районів міста (кількість міст)	5	12	15	18	20	14	16	18	20
Кількість рекламних площин	50	100	111	123	130	130	133	150	155
Потенційний оборот при даному обхваті в грошовому виражені, млн. грн.	0,6	0,62	0,88	0,5	0,6	0,8	0,8	0,9	0,9
Частка на ринку в %	1,01	2	2,1	2,3	2,3	2,3	3	3,1	3,5
Кількість персоналу, чол.	8	8	11	15	15	13	13	12	12
Кількість посередників	15	18	22	21	20	18	24	21	22

При аналізі стратегії збуту видно, що у 2021 році ТОВ «М-Стратегія» розширило свої канали збуту та охопило більшу частку рекламного ринку до 3,5% (збільшення на 1,2%) порівняно з попереднім роком. Крім того, позитивним явищем є скорочення чисельності обслуговуючого персоналу та посередницьких організацій.

Комунікаційна діяльність. Специфіка послуг, які надає M-Strategy, змушує керівництво організації ретельно продумувати комунікаційну стратегію своєї організації. Комунікаційна діяльність, яку використовує організація у своїй діяльності, спрямована на дві групи споживачів, а саме: юридичні особи - організації, які здійснюють певний вид економічної діяльності та замовляють послуги з її реклами;

фізичні особи або фізичні особи - це звичайні споживачі або невеликі фірми, які замовляють рекламну чи поліграфічну продукцію в невеликих кількостях. Для кожного кола споживачів ТОВ «М-Стратегія» застосовує різні види комунікаційних заходів, загальна характеристика, яких представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Комунікаційна політика ТОВ «М-Стратегія»

Цільова група	Вид комунікаційного заходу
Юридичні особи	Поштова розсилка реальним і потенційним споживачам
	Зовнішня реклама - вивіски та інформаційні щити на території розташування офісу
	Зовнішня реклама - розміщення банерної реклами в масових скупчення торгових точок і офісних будівель
	Друкована реклама - розміщення інформації в довіднику «Київ на долоні», «Бізнес Київ»
Приватні особи	Інтернет реклама – розміщення рекламних банерів в системі Інтернет
	Друкована реклама - розповсюдження листівок (промоутерами)
	Друкована реклама - розміщення оголошень в газетах «Ріо», «Метро» «Сьогодні», «Вести»
	Інтернет реклама – розміщення рекламних банерів в системі Інтернет

Таким чином, враховуючи економічні показники ТОВ «М-Стратегія» та основні напрямки маркетингової стратегії, можна зробити висновок, що

організація успішно працює на ринку зовнішньої реклами м. Києва, але для остаточної оцінки необхідно провести ін- поглиблений аналіз її діяльності з урахуванням загроз і можливостей зовнішнього середовища.

2.3. Аналіз поточної стратегії та виявлення пріоритетних напрямів розвитку

Для діагностики поточної стратегії та визначення подальших напрямків розвитку ТОВ «М-Стратегія» ми проведемо SWOT-аналіз діяльності підприємства. Методологія SWOT-аналізу включає два основних етапи: визначення потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також внутрішніх сильних і слабких сторін організації; встановлення співвідношення сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами з метою виявлення основних проблем розвитку та раціональних шляхів їх вирішення. Проведемо оцінку зовнішніх можливостей та загроз для ТОВ «М-Стратегія», що представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Можливості / Загрози для ТОВ «М-Стратегія»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	V_i	P_{V_i}	$V_i * P_{V_i}$	Фактори	U_i	P_{U_i}	$U_i * P_{U_i}$
Підвищення рівня доходів та купівельної спроможності населення	10	0,3	3,0	Зниження рівня доходів та купівельної спроможності населення	10	0,7	7
Впровадження нових рекламних послуг	7	0,5	3,5	Скорочення замовлень рекламних послуг	7	0,5	3,5
Поява нових технологій виробництва реклами	8	0,7	5,6	Відсутність нових технологій виробництва реклами	8	0,3	2,4
Послаблення конкурентного натиску	8	0,6	4,8	Посилення конкурентного натиску	8	0,4	3,2
Зниження податкового натиску	6	0,6	3,6	Підвищення податкового натиску	6	0,4	2,4
Політична стабільність в країні	5	0,5	2,5	Політична нестабільність в країні	5	0,5	2,5

Різне підвищення попиту на ринку	9	0,7	6,3	Різкий спад попиту на ринку	9	0,3	2,7
Всього	57		31,3	Всього	57		27,7

Отже, за результатами аналізу зовнішнього середовища ТОВ «М-Стратегія» має більше можливостей, ніж загроз.

В ході аналізу внутрішнього потенціалу можна оцінити як «звичайну», так і «абсолютну» конкурентну силу. Проведемо співставлення конкурентної сили ТОВ «М-Стратегія» з найближчими конкурентами (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз сильних і слабких сторін компанії у порівнянні з конкурентами з використанням 5-бальної шкали оцінок

Фактори конкурентноздатності	Вагоме значення фактору, W_j	ТОВ «Соната Груп»		ТОВ «АртЛайнз»		ТОВ «М-Стратегія»	
		Бал Sf_i	$Sf_i^* W_j$	Бал Sf_1	$Sf_1^* W_j$	Бал Sf_3	$Sf_2^* W_j$
Широта надаваних послуг	0,8	5	4	5	4	5	4
Відповідність споживчому попиту на ринку	0,6	5	3	5	3	4	2,4
Швидкість реакції управління на зміни в зовнішньому середовищі	0,7	5	3,5	5	3,5	4	2,8
Активність реклами	0,4	4	1,6	5	2	5	2
Обґрунтованість затрат на маркетинг	0,6	4	2,4	4	2,4	4	2,4
Терміни для розробки нових акцій	0,5	3	1,5	4	2	4	2
Кваліфікація управлінського персоналу	0,6	5	3	5	3	5	3
Рівень кваліфікації персоналу	0,8	5	4	5	4	4	3,2
Цінова політика	0,8	4	3,2	5	4	5	4
Унікальність конкурентної позиції	0,6	4	2,4	4	2,4	4	2,4
Бонусна політика	0,6	3	1,8	4	2,4	4	2,4
Оперативність надання послуг	0,7	3	2,1	5	3,5	4	2,8
Імідж компанії	0,6	5	3	5	3	5	3

Сумарна оцінка			35,5		39,2		36,4
----------------	--	--	------	--	------	--	------

«Звичайна» конкурентна сила розраховується за формулою:

$$C = \sum Sfi * Wj ,$$

де Sfi - оцінка в балах i -го фактору конкурентоспроможності;

Wj - відносна значимість (вага) цього фактору.

За кожним фактором оцінка Sfi вище середньоринкової може розглядатися як сила, нижче середньоринкової – як слабкість.

У даному випадку «звичайна» конкурентна сила рекламного агентства «М-Стратегія» на становить:

$$C = 36,4$$

Серед цих конкурентів (табл. 2.13) це значення знаходиться на 2-му місці після основного конкурента. Для досягнення найкращих результатів визначте «абсолютну» конкурентну силу.

«Абсолютна» конкурентна спроможність виявляється шляхом порівняння рейтингів компанії та її найнебезпечнішого конкурента (оскільки кожен фактор на ринку може мати свого лідера, в результаті порівняння відбувається не з конкретним найнебезпечнішим конкурентом, а з «ідеальним». ":

$$C_{abc} = \sum Wj * (Sfi - \max Sfi) ,$$

де $\max Sfi$ – найвища оцінка серед всіх конкурентів за i -м фактором; Ti - фактори, за якими значення в дужках отримується позитивним, представляють собою «головні переваги» фірми, тобто її конкурентні переваги. Позитивне значення C_{abc} говорить про те, що сил у компанії більше, ніж слабких сторін.

Таблиця 2.13

Співвідношення конкурентної сили компанії ТОВ «М-Стратегія» з конкурентом

Фактори конкурентноздатності	Оцінка (1-5 балів)		
	ТОВ	ТОВ	ТОВ «М-Стратегія»

	«Соната Груп»	«Арт- Лайнз»	С (звичайна)	C_{abs}
Широта надаваних послуг	4	4	4	0
Відповідність споживчому попиту на ринку	3	3	2,4	-0,6
Швидкість реакції управління на зміни в зовнішньому середовищі	3,5	3,5	2,8	-0,7
Активність реклами	1,6	2	2	0
Обґрунтованість затрат на маркетинг	2,4	2,4	2,4	0
Терміни для розробки нових акцій	1,5	2	2	0
Кваліфікація управлінського персоналу	3	3	3	0
Рівень кваліфікації персоналу	4	4	3,2	-0,8
Цінова політика	3,2	4	4	0
Унікальність конкурентної позиції	2,4	2,4	2,4	0
Бонусна політика	1,8	2,4	2,4	0
Оперативність надання послуг	2,1	3,5	2,8	- 0,7
Імідж компанії	3	3	3	0
Сумарна оцінка	35,5	39,2	36,4	-2,8

З цих розрахунків бачимо, що такі фактори конкурентоспроможності, як рекламна діяльність, розумні витрати на маркетинг, час на розробку нових акцій, цінова політика, унікальна конкурентна позиція, політика бонусів, ефективність послуг є дуже слабкими по відношенню до конкурентів. Загалом можна сказати, що слабкі сторони переважають сильні сторони. З урахуванням конкретної ситуації, в якій знаходиться ТОВ «М-Стратегія», складається перелік його слабких і сильних сторін, а також перелік загроз і можливостей. Після конкретного переліку слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків розробляється друга матриця SWOT. Ліворуч є два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), які включають усі виявлені сильні та слабкі сторони компанії, виявлені на першому етапі аналізу. У верхній частині матриці також є два розділи (можливості та загрози), які містять усі визначені можливості та загрози. На перетині рядка і стовпця пропонуються стратегічні заходи, які сприяють використанню сильних сторін (подолання слабких сторін) з метою використання можливостей зовнішнього середовища (або захисту від загроз). У таблиці 2.14 подані вихідні дані для другої матриці SWOT-аналізу.

Таблиця 2.14

Перелік складових, необхідних для складання матриці SWOT

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вартість послуг відповідає її якості і не завищена; Висококваліфіковані трудові ресурси; Постійно діюча система знижок та акцій; Висока якість послуг; Репутація компанії; Престиж торгової марки; Рівень кваліфікації робочого персоналу.	Дефіцит оборотних коштів; Недостатня чисельність робочого персоналу; Середній рівень обслуговування клієнтів; Падіння конкурентоспроможності у зв'язку з невірною ціновою політикою компанії; Втрата кваліфікованого персоналу.
Можливості	Загрози
Зростання попиту на якісні послуги рекламних агентств; Налагодження зв'язків з рекламодавцями; Можливість виходу на сусідні ринки.	Наявність великої кількості конкурентів. Нестабільність ситуації на ринку товарів і послуг; Зменшення кількості рекламодавців.

Комбінування представлених у табл. 2.14 можливостей та загроз з сильними та слабкими сторонами діяльності компанії дозволяє побудувати заключну матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.7).

	<u>Можливості (O)</u>	<u>Загрози (T)</u>
<u>Сильні сторони (S)</u> 1. Вартість продукції відповідає її якості і не завищена; 2. Висококваліфіковані трудові ресурси; 3. Постійно діюча система знижок та акцій; 4. Висока якість послуг; 5. Репутація компанії; 6. Престиж торгової марки; 7. Рівень кваліфікації робочого персоналу.	<u>SO-стратегія</u> 1. Розширювати свою клієнтську базу, шляхом залучення кваліфікованого робочого персоналу. 2. Впровадження IT-технологій для ефективної роботи компанії; 3. Вкладення коштів в розширення мережі своїх філій в регіонах.	<u>ST – стратегія</u> 1. Виходити на регіональні ринки України, що призведе до збільшення клієнтів; 2. За допомогою якісних рекламних послуг отримати постійних клієнтів; 3. Ознайомлення потенціальних рекламодавців з послугами, та нововведеннями

		інформування в мас-медіа.
<p><u>Слабкі сторони (W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дефіцит оборотних коштів; 2. Недостатня чисельність робочого персоналу; 3. Середній рівень обслуговування клієнтів; 4. Падіння конкурентоспроможності у зв'язку з невірною ціновою політикою компанії; 5. Втрата кваліфікованого персоналу; 	<p><u>WO – стратегія</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалити організаційно-маркетингову структуру; 2. За допомогою залучення робочого персоналу підвищити швидкість і формування замовлень; 3. Підвищити якість обслуговування шляхом залучення більшої кількості кваліфікаційного персоналу 	<p><u>WT – стратегія</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Своєчасно здійснювати аналіз послуг та дій конкурентів для запобігання втрати клієнтів; 2. Заохочувати персонал за допомогою премій та бонусів; 3. Захист від конкурентів шляхом вивчення потреб рекламодавців та підвищення рівня послуг;

Рис. 2.7 Матриця SWOT-аналіз ТОВ «М-Стратегія»

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок, що у ТОВ «М-Стратегія» більше можливостей, ніж загроз. А також більше сильних, ніж слабких сторін. Отже, можна зробити висновок, що для цієї компанії можемо запропонувати стратегічне поле СО «Сили-Можливості», тобто «Максі-Максі». Підприємство має використовувати можливості, які відкриваються перед ним завдяки стратегічному потенціалу.

Висновки розділ 2

Таким чином, розглянувши економічні показники ТОВ «М-Стратегія» та основні напрямки ринкової стратегії, можна зробити висновок, що ТОВ «М-Стратегія» успішно працює на ринку зовнішньої реклами м. Києва, але для остаточної оцінки в дипломній роботі проведено глибокий аналіз діяльності з урахуванням загроз і можливостей зовнішнього середовища.

За результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можна зробити висновок, що сьогодні ринок реклами України, зокрема ринок зовнішньої реклами м. Києва, переживає спад. Тому при формуванні подальшої маркетингової стратегії розвитку ТОВ «М-Стратегія» слід використовувати можливості, які відкриваються перед ним завдяки стратегічному потенціалу.

РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «М-СТРАТЕГІЯ» ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1. Вибір загальної стратегії розвитку ТОВ «М-Стратегія»

Однією з найважливіших функцій у діяльності рекламних організацій є ринкова стратегія. Вибір стратегії є ключовим моментом стратегічного планування. Основною основою стратегії є результати попереднього аналізу даних і перераховані прогнози майбутніх можливостей. Характерною рисою попиту на рекламному ринку в 2021 році є зниження його рівня як у грошовому, так і в натуральному вираженні. Рекламні агентства борються між собою, просто перетягуючи клієнтів. У середньому 20-25% клієнтів працюють одночасно з двома-трьома компаніями, які надають рекламні послуги. При цьому витрати клієнтів на послуги і, відповідно, доходи рекламних агентств розподіляються нерівномірно. Мультиклієнт зазвичай платить основні гроші одному рекламному агентству, а використовує інші, де діють певні акційні тарифи. Тому в грошовій частці рекламного ринку компанія ТОВ «М-Стратегія» зараз не має зростаючого відриву від найближчого конкурента. Щодо кількості клієнтів, то останнім часом для ТОВ «М-Стратегія» спостерігається певний відтік через скорочення якісної бази, але відмову від послуг цих мультиклієнтів. Як правило, це клієнти, які прийшли на акцію, не замовляли дорогі послуги та дорогу рекламу, намагалися заощадити. Тому можна констатувати, що якісних зрушень у характері клієнтської бази не відбувається і не відбудеться найближчим часом. Маркетингова поведінка гравців ринку в умовах насичення має полягати у відході від гонитви за кількістю покупців і переходу до їх змісту, якості обслуговування, стимулювання споживання.

Для ТОВ «М-Стратегія» розробка продуманої стратегії розвитку маркетингу є необхідною умовою збереження частки ринку на ринку зовнішньої реклами. Суть перспективної ринкової стратегії для ТОВ «М-

Стратегія» - стимулювати більше клієнтів за рахунок надання більших можливостей і кращого обслуговування, орієнтації на найбільш перспективні сегменти, їх зміст і розвиток. Для обґрунтування загальної стратегії розвитку ринку ми використовуємо метод SPACE, який передбачає аналіз чотирьох груп критеріїв: «фінансова міцність підприємства (ФС)», «конкурентоспроможність підприємства (КП)», «привабливість підприємства». промисловості (GH)» та «стабільність галузі (SG)». ». Результати експертної оцінки зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу для ТОВ «М-Стратегія» за методикою SPACE у 2013 році наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка ТОВ «М-Стратегія» за методикою SPACE

Критерії	Вага, α_i	Оцінка O_i , балів	$\alpha_i * O_i$
1. Фінансова сила підприємства (ФС)			2,0-4,8
рентабельність інвестицій	0,3	2-5	0,5-1,5
стабільність прибутку	0,3	1-3	0,3-0,9
ліквідність	0,4	3-5	1,2-2,4
2. Конкурентоспроможність підприємства (КП)			6,8-8,9
привабливість послуг	0,4	7-9	2,8-3,6
привабливість цінової політики	0,3	5-7	1,5-2,5
потенціал комунікацій	0,3	5-7	2,5-2,8
3. Привабливість галузі (ПГ)			5,7-7,6
місткість ринку	0,3	8-9	2,4-2,9
темпи росту ринку	0,2	4-6	1,2-1,6
конкурентна ситуація в галузі	0,3	5-7	2,1-3,1
4. Стабільність галузі (СГ)			6,4-8,1
тривалість життєвого циклу галузі	0,4	8-9	3,2-3,8
стійкість конкурентної ситуації	0,4	6-7	2,4-3,1
стабільність прибутковості галузі	0,2	4-6	0,8-1,2

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що ТОВ «М-Стратегія» має відносно невисоку фінансову силу, але її конкурентоспроможність є високою. Для визначення рекомендованої

стратегії розрахуємо координати кутів стратегічного трикутника $P_1(X_1, Y_2)$, $P_2(X_2, Y_1)$ за формулами:

$$X_1, X_2 = ПГ_1, ПГ_2 - КП_1, КП_2$$

$$Y_1, Y_2 = ФС_1, ФС_2 - СГ_1, СГ_2$$

Координати кутів вектора рекомендованої стратегії наступні:

$$X_1, X_2 = 5,7; 7,6 - 6,8; 8,9 = -3,2; 0,8;$$

$$Y_1, Y_2 = 2,0; 4,8 - 6,4; 8,1 = -1,6; -6,1.$$

Маємо координати $P_1(-3,2; -1,6)$ и $P_2(0,8; -6,1)$. Стратегічний трикутник побудовано на рис. 3.1.

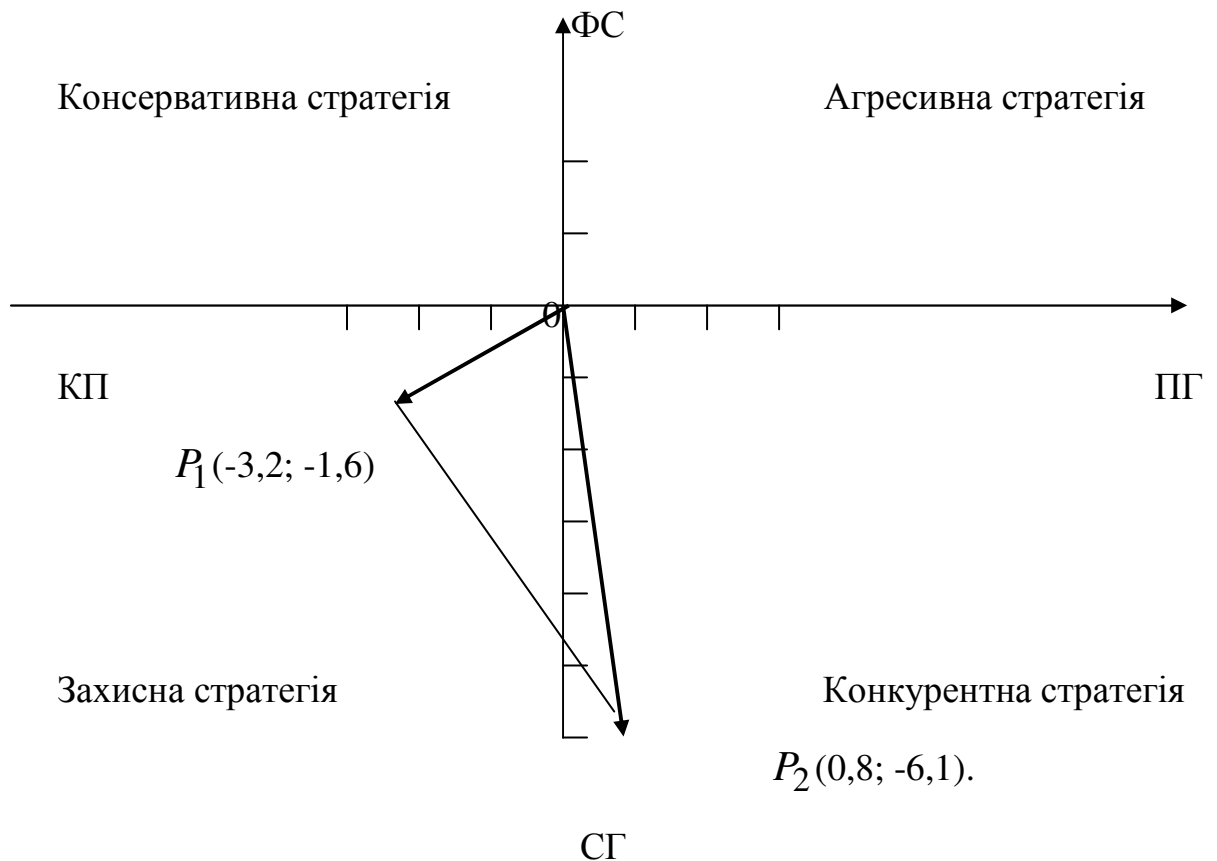


Рис. 3.1. Трикутник рекомендованих стратегій за методикою SPACE

Тому для ТОВ «М-Стратегія» можна рекомендувати дві альтернативні стратегії: більш вірогідну конкурентну стратегію, тобто конкурентну перевагу в привабливій галузі, і менш імовірну оборонну стратегію, яка стане

в нагоді, якщо привабливість галузі почне знижуватися. за рахунок виходу на ринок нових сильніших конкурентів. Аналіз портфеля приходить на допомогу вищим менеджерам у визначенні ролі продукту - інструменту, який дозволяє менеджерам оцінити свою підприємницьку діяльність з метою інвестування в найбільш прибуткові сфери діяльності та зменшення неефективності. Для обґрунтування портфельної стратегії були проведені розрахунки за допомогою матриці McKinsey. Нижче наведено необхідні розрахунки для цієї матриці.

За віссю абсцис відкладається інтегральна (багатофакторна) оцінка конкурентної позиції стратегічного підрозділу у галузі, яка визначається за формулою:

$$X_i = \sum_{j=1}^n \alpha_j * x_{ij}$$

де i – індекс стратегічного підрозділу; α_j – значимість (вага) j -го фактора конкурентоспроможності; x_{ij} – експертна оцінка j -го фактора для i -го підрозділу (0-10 балів).

За віссю ординат відкладається інтегральна (багатофакторна) оцінка довгострокової привабливості галузі, яка визначається за формулою:

$$Y_i = \sum_{j=1}^n \beta_j * y_{ij}$$

де β_j – значимість (вага) j -го фактора привабливості галузі; y_{ij} – експертна оцінка j -го фактора привабливості галузі, де працює i -й стратегічний підрозділ (0-10 балів).

Необхідні розрахунки значень матриці МакКінсі та основні характеристики для побудови кіл (пухирців) наведені в табл.3.2 та 3.3.

Таблиця 3.2.

Розрахунок матриці МакКінсі

За віссю абсцис відкладається інтегральна (багатофакторна) оцінка конкурентної позиції							
Фактори	Вага	1. Торгові марки та товари		2. Дослідження		3. Зовнішня реклама	
		Бал	Зважена оцінка	Бал	Зважена оцінка	Бал	Зважена оцінка
відносна частка ринку і темп її зміни	0,15	9,00	1,35	8,00	1,20	7,00	1,05
провідна конкурентна перевага	0,30	10,00	3,00	7,00	2,10	7,00	2,1
конкурентоспроможність за ціною та якістю	0,35	9,00	3,15	6,00	2,10	7,00	2,45
рівень прибутковості	0,20	8,00	1,60	5,00	1,00	5,00	1,00
Всього	1,00		9,1		6,4		6,60
За віссю ординат відкладається інтегральна (багатофакторна) оцінка довгострокової привабливості галузі							
місткість ринку і темп його зростання	0,10	9,00	0,90	8,00	0,80	8,00	0,80
купівельна спроможність	0,35	8,00	2,80	7,00	2,45	6,00	2,10
цінова еластичність попиту	0,15	7,00	1,05	7,00	1,05	7,00	1,05
Дослідження й інновації	0,20	7,00	1,40	8,00	1,60	6,00	1,2
інтенсивність конкуренції	0,20	9,00	1,80	9,00	1,80	7,00	1,4
Всього	1,00		7,95		7,7		6,55

Таблиця 3.3

Основні характеристики для побудови кіл (пухирців) матриці МакКінсі

	1. Торгові марки та товари	2. Дослідження	3. Зовнішня реклама	Всього
Обсяг продажу підприємства відповідної асортиментної лінії, тис. грн.	85,73	58,81	62,18	206,72
Радіус кола, $r=(Q/\pi)^{(1/2)}$	5,23	4,33	4,45	-
Частка відповідної групи асортиментної лінії, %	41,47	28,45	30,1	100
Сектор, °	149,3	102,42	108,29	360

Розглянемо варіанти стратегічних позицій асортиментних груп у клітинках матриці (рис.3.2).

ДОВГОСТРОКОВА ПРИВАБЛИВІСТЬ ГАЛУЗІ	10 Висока	Переможець-1 Інвестувати 1	Переможець-2 Зростати	Питання Здобувати дохід	
	6,67 Середня	Переможець-3 Зростати 2	Середній бізнес Здобувати 3	Той, що програв-1 Здобувати дохід і скорочуватися	
	3,33 Низька 0	Створювач прибутку Здобувати дохід	Той, що програв-2 Здобувати дохід і скорочуватися	Той, що програв-3 Йти з бізнесу	
		10	6,67	3,33	0
		Сильна	Середня	Слабка	
		КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ В ГАЛУЗІ			

Рис. 3.2 Матриця Дженерал Електрик/ МакКінсі для ТОВ «М-Стратегія»

Таким чином, ця матриця показує, що виробництво зовнішньої реклами для компанії «М-Стратегія» є «Переможцями 1». Це означає, що вони мають високу привабливість і сильну позицію. Ця асортиментна група є лідером ринку. Рекомендована стратегія для цієї групи послуг – захистити те, що було досягнуто шляхом активних інвестицій. Наступна асортиментна група підприємства «М-Стратегія» - виробництво рекламних установок. Для цього виду послуг доцільно мати стратегію, яка охоплює найбільш привабливі сегменти ринку та інвестувати в них, захищати від конкурентів, прагнути до підвищення прибутковості. Асортиментна група «друкована реклама» зайняла позицію «Середній бізнес», що передбачає вибіркоче інвестування. Характеризується середньою привабливістю і середнім становищем. Стратегія полягає в тому, щоб інвестувати обережно, тільки з високою прибутковістю і низьким ризиком.

3.2 Розробка заходів щодо стратегії розвитку ТОВ «М-Стратегія»

Основні завдання, які стоять перед ТОВ «М-Стратегія», – переконати цільового споживача в тому, що підприємство може й надалі надавати стабільні послуги заданого рівня якості, тобто відповідати всім його вимогам.

Реалізація цих цілей забезпечить наступне:

- підвищення рівня обслуговування клієнтів;
- підвищення конкурентоспроможності;
- покращення організації управління підприємством, зробити його більш прозорим;

- підвищення ефективності діяльності;
- забезпечити прибутковість і збільшити прибуток;
- прискорити вирішення процесуальних проблем;
- покращити партнерські відносини;
- зміцнити позитивний імідж компанії.

Виконання вищезазначених завдань вимагає наступного:

- постійний аналіз своєї діяльності в порівнянні з діяльністю конкурентів для задоволення споживачів;
- постійне впровадження нових технологій, заснованих на можливостях сучасного технологічного обладнання;
- закупівля високоякісних матеріалів шляхом проведення гнучкої системи вибору постачальників та роботи з ними;
- підвищення професійного рівня спеціалістів;
- ефективна система мотивації та діяльності персоналу, обліку та аналізу будь-яких пропозицій працівників та їх реалізації;
- проведення благодійних акцій тощо;

Таким чином, стратегія розвитку ринку для ТОВ «М-Стратегія» передбачає такі напрямки:

- вихід підприємства «М-Стратегія» на нові ринки;
- прискорений розвиток найбільш прибуткових видів послуг;

- розвиток нового напрямку надання дизайнерських послуг, таких як графічний дизайн та редизайн;
- підвищення іміджу ТОВ «М-Стратегія» як соціально відповідального підприємства,
- оптимізація бізнес-процесів на підприємстві,
- подальше вдосконалення сервісу продажу рекламних послуг.

Невід'ємною частиною стратегічного розвитку ТОВ «М-Стратегія» є пряма інвестиційна діяльність компанії, це пов'язано з постійним оновленням рекламних технологій. До основних пріоритетних напрямків інвестиційної діяльності компанії хочу віднести наступні:

- Забезпечити зростання доходів шляхом активної маркетингової та рекламної політики, досягнення високих стандартів обслуговування, задоволення потреб клієнтів у наданні рекламних послуг; розширення їх списку.
- Підвищити ефективність продажу рекламних послуг компанії ТОВ «М-Стратегія» шляхом покращення іміджу та якості обслуговування.
- Для більш ефективного обслуговування клієнтів забезпечити модернізацію філій та головного офісу.

Як уже зазначалося, ТОВ «М-Стратегія» наразі знаходиться на стадії розвитку, коли утримання клієнтів є складовою успішної діяльності компанії. ТОВ «М-Стратегія» на ринку рекламних послуг утримає своїх клієнтів лише за рахунок підвищення якості обслуговування та стимулювання споживання, що потребує подальших інвестицій у наступні напрямки:

- підвищення комунікативної компетентності працівників ТОВ «М-Стратегія». Важливість цієї складової впливає зі специфіки професійної діяльності менеджерів і маркетологів як представників групи професій «людина-людина», на комунікативну діяльність припадає 80% (за даними деяких дослідників до 90%) робочого часу. Тому його необхідно постійно розвивати як власними силами, так і із залученням професіоналів.
- впровадження нового напрямку надання послуг: графічного дизайну.

- підвищення корпоративного іміджу підприємства.
- розвиток корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «М-Стратегія»

3.3 Розробка та обґрунтування тактичних заходів цінової стратегії

Цінова політика — це сукупність економічних та організаційних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей фірми за допомогою цін. Цінова політика базується на конкретних методах ціноутворення і поєднує в собі цінову стратегію і тактику. Розглянемо цінову політику з можливістю зміни ціни. У рамках даної стратегії ціноутворення для брендбуків компанії «М-Стратегія» розглянуто завдання обґрунтування зміни ціни за допомогою кривої беззбитковості. Аналіз умов беззбитковості заснований на поділі витрат на постійні та змінні. Аналіз беззбитковості дає відповідь на два питання: чи покращить фінансову ситуацію зміна ціни та наскільки потрібно збільшити продажі, щоб компенсувати втрату виручки через зниження цін. Можливі обсяги щомісячних закупівель після зміни середньої ціни на бренд буки розроблені «М-Стратегія» подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результати вивчення ставлення споживачів до зміни ціни

P, грн.	6800	7200	7600	8000	8400	8800	920
Q, од.	53	47	45	40	37	33	31

Якщо щомісячна кількість розроблених бренд буків становитиме 5 одиниць і більше, постійні витрати доведеться збільшити до 5 тис. грн. за місяць. Розробляти і випускати більше 55 одиниць за місяць підприємство взагалі не в змозі (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Дані для розрахунку доцільності зміни ціни на бренд буки розроблені ТОВ «М-Стратегія»

Показники	Дані
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	1000
Постійні витрати за місяць, грн.	4000
Поточна гуртова ціна, Ц0, грн.	8000
Поточний обсяг продажів, Q0, од.	40
Обсяг продажу, що вимагатиме більших постійних витрат, Q1, од.	50
Нове значення постійних витрат, FC1, грн.	5000
Гранично можливий випуск, Q2, од.	55

Розраховуємо, якою має бути зміна беззбитковості виробництва у разі зниження оптової ціни марки буків на 10%. Крім того, ми розглянемо щонайменше 7 варіантів зміни ціни (наприклад, -15%, -10%, -5%, 0%, + 5%, + 10%, + 15%) і побудуємо беззбитковість. крива. Давайте розберемося, чи доцільно знизити ціну на ці маркові буки на 10%. До зниження ціни на розробку замовляли 40 марок бука на місяць, за середньою ціною 8 тис. грн/шт., що дало компанії 320 тис. грн. Частиною цього доходу є змінні витрати на 40 тис. грн. ($40 * 1000$). Граничний дохід – 280 тис. грн. ($320\ 000$ грн. - $40\ 000$ грн.).

У зв'язку з цим виникає питання про те, яку додаткову продукцію необхідно продати, щоб компенсувати втрати від зниження цін за рахунок збільшення доходів від збільшення продажів. Необхідно визначити зміну беззбитковості обсягів продажів.

Зниження ціни буде доцільним лише в тому випадку, якщо розмір граничного доходу після зміни ціни буде не меншим за його значення за попередньою ціною, тобто не менше 280 тис. грн. Якщо знизити ціну на 10% (тобто 800 грн.), то таке зниження ціни, виходячи з попереднього обсягу реалізації, призведе до падіння виручки на 32 тис. грн. ($40 * 800$). Це, в свою чергу, зменшить суму граничного доходу до 248 тис. грн. ($280\ 000$ грн. - $32\ 000$ грн.).

Зміна граничного доходу від продажу попереднього обсягу продукції шляхом зміни її ціни називається ефектом ціни. Відповідно до закону попиту зниження ціни товару призводить до збільшення його продажу, що призводить до збільшення доходу підприємства. Зміна граничного доходу

підприємства внаслідок зміни обсягів реалізації, внаслідок зміни цін на продукцію називається ефектом масштабу. Для вирішення точки беззбитковості необхідно знайти мінімальний приріст продажів, який буде компенсувати негативний вплив ефекту ціни. Виходячи з умов задачі, визначаємо, що після зниження ціни граничний дохід від реалізації одиниці продукції (Δm) становить 6200 грн. (7200 грн - 1000 грн). Якщо загальна втрата граничного доходу від цінового ефекту становить 32 тис. грн., то для їх компенсації підприємству необхідно розробити та продати додатково 5,16 одиниць. марки буків на місяць.

Величину мінімальної зміни обсягу продажу, яка забезпечує той самий дохід, що підприємство отримувало до зміни ціни, можна визначити за формулами:

а) у відсотках:

$$\Delta Q_{\text{ц}} = (-(\pm \Delta \text{ц}) / (\text{ц}_{\text{н}} - \text{з}_{\text{в}})) * 100,$$

де $\Delta Q_{\text{ц}}$ — беззбиткова зміна продажу за рахунок зміни ціни, %;

$\pm \Delta \text{ц}$ — змінна ціни виробу (+ підвищення, — зниження), грн.;

$\text{ц}_{\text{н}}$ — нова ціна (ціна після зміни), грн.;

$\text{з}_{\text{в}}$ — змінні витрати на одиницю продукції, грн.

Знак «мінус» у чисельнику формули показує, що між зміною ціни та обсягом продажу існує обернена залежність.

б) в абсолютному виразі ця величина ($\Delta K_{\text{ц}}$) може бути визначена таким чином:

$$\Delta K_{\text{ц}} = (-(\pm \Delta \text{ц}) * K_{\text{б}}) / (\text{ц}_{\text{н}} - \text{з}_{\text{в}}) * 100 = (\Delta Q_{\text{ц}} * K_{\text{б}}) / 100 ,$$

де $K_{\text{б}}$ — базовий обсяг продажу, тобто до зміни ціни, шт.

У нашому прикладі беззбитковий приріст продажу дорівнюватиме:

а) у відсотках:

$$\Delta Q_{\text{ц}} = \frac{-(-800)}{7200 - 1000} * 100 = 12,9\%$$

б) в абсолютному вираженні:

$$\Delta K_{ц} = \frac{12,9 * 40}{100} = 5,2 = 5 \text{ од.}$$

Результати розрахунків з досягнення беззбитковості наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Досягнення беззбитковості при зменшенні середньої ціни брендбуку

Показники	Варіант	
	базовий	після зниження ціни
Ціна одиниці продукції, грн.	8000	7200
Зменшення ціни,		
а) грн.	-	800
б) %	-	10
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	1000	1000
Питомий маржинальний дохід, грн.	7000	6200
Беззбитковий приріст продажу,		
а) %	-	12,9
б) од.	-	5
Загальний обсяг продажу в місяць, од.	40	45
Сума маржинального доходу, грн.	280 000	280 000

Таким чином, щоб виправдати зниження ціни на 10% (на 800 грн.), підприємству необхідно збільшити продажі мінімум на 12,9%, або на 5 одиниць марочного бука на місяць. Величина граничного доходу не зміниться. Звичайно, якщо фактичний приріст продажів перевищить величину підвищення беззбитковості, підприємство отримає додатковий прибуток. Його вартість можна визначити, помноживши граничний дохід на одиницю продукції на різницю між фактичним обсягом продажів і його беззбитковістю величиною:

$$\Delta П = (Ц_{н} - З_{в}) * (\Delta K_{ф} - \Delta K_{без.}),$$

де $\Delta П$ — приріст прибутку, грн.;

$\Delta K_{ф}$ і $\Delta K_{без.}$ — відповідно фактичний і беззбитковий прирости обсягів реалізації, од.

Згідно з дослідженням ставлення споживачів до зміни ціни в результаті зниження ціни на 10%, фактичний обсяг реалізації може збільшитися на 70

одиниць марки бука на місяць. У цьому випадку приріст доходу дорівнюватиме 1116 грн.

Цей приклад характеризує умови беззбитковості лише одного варіанту зміни цін і витрат. Однак межі зниження або підвищення ціни можуть бути досить значними.

Щоб знайти в цьому діапазоні коливань найбільш підходящий варіант встановлення ціни, можна скористатися кривою беззбитковості продажів. Для побудови такої кривої визначимо наслідки зміни ціни в межах її підвищення і зниження на 15%. Розглянемо 7 варіантів зміни ціни (-15%, -10%, -5%, 0%, +5%, +10%, +15%). Наприклад, для першого сценарію ми виконуємо розрахунки таким чином:

- зміна ціни -15%;

- нова ціна:

$$Ц_1 = Ц_0 * ((100 + \Delta Ц) / 100) = 8000 * ((100 + (-15)) / 100) = 6800 \text{ грн.};$$

зміна ціни, в нашому прикладі вона ж зміна маржинального прибутку:

$$\Delta Ц = \Delta \pi_m = Ц_1 - Ц_0 = 6800 - 8000 = -1200 \text{ грн.};$$

- новий маржинальний прибуток:

$$\pi_{m,1} = \Delta \pi_{m,0} + \Delta \pi_m = 7000 - 1200 = 5800 \text{ грн.};$$

- беззбиткова зміна продажів:

$$\Delta Q_{Ц} = (-\Delta \pi_m) / \pi_{m,1} * 100 = -(-1200) / 5800 * 100 = +20,7\% ;$$

- новий (беззбитковий) обсяг продажів:

$$\Delta K_{Ц} = Q_0 * ((100 + \Delta Q_{Ц}) / 100) = 40 * ((100 + 20,7) / 100) = 48,3 = 48 \text{ од.}$$

Аналогічно виконуємо розрахунки для решти 6 сценаріїв і результати зводимо в таблицю 3.7.

Таблиця 3.7

Аналіз сценаріїв зміни ціни

Зміна ціни, %	Нова ціна од, грн.	Зміна ціни, зміна маржинального прибутку, грн.	Новий маржинальний прибуток, грн.	Беззбиткова зміна продажів, %	Новий обсяг продажів, од.
---------------	--------------------	--	-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------

-15	6800	-1200	5800	+20,7	48
-10	7200	-800	6200	+12,9	45
-5	7600	-400	6600	+6,06	42
0	8000	0	7000	0	40
+5	8400	400	7400	-5,4	38
+10	8800	800	7800	-10,3	36
+15	9200	1200	8200	-14,6	34

За даними таблиці 3.7. (стовпчик 2 – ціна, стовпчик 6 – обсяг продажів) будуюмо криву беззбитковості (рис.3.3).

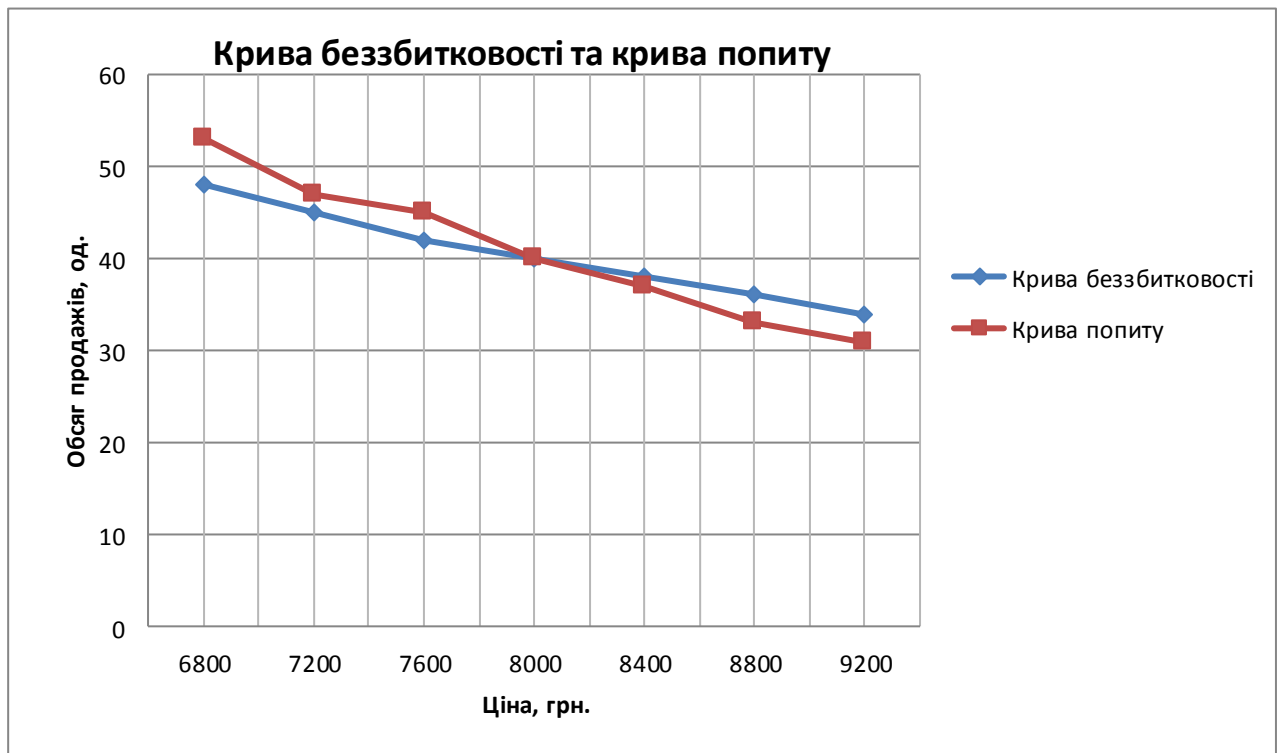


Рис. 3.3 Крива беззбитковості та крива попиту

Крива беззбитковості відокремлює вигідні ціни від збиткових: збиткові — праворуч і нижче кривої, а прибуткові — ліворуч і вище. Дізнайтеся, чи буде вигідно для компанії зниження поточної ціни на 10%. Будуємо на тому ж рис.3.3. прогнозна крива попиту на товари (за таблицею 3.7). У нашому випадку крива попиту в області, що відповідає зниженню ціни, вища за криву беззбитковості, тобто 10% зниження ціни буде вигідним. На жаль, за допомогою цього методу ми не можемо однозначно сказати, наскільки нам вигідно знизити ціну, але починаючи зі зниження ціни від 8000 грн. до 7200

грн знижка вигідно і ми можемо сміливо знижувати оптову ціну на розвиток бренду буків ТОВ «М-Стратегія». Таке зниження ціни ТОВ «М-Стратегія» підвищить попит на бук та збільшить продажі, що однозначно буде вигідно.

Висновки розділ 3

Наявність ринкової стратегії є безумовною перевагою для компанії. Стратегія визначає загальний напрямок дій щодо створення цілеспрямованих ринкових позицій компанії по відношенню до споживачів і конкурентів, і таким чином сприяє концентрації сил і ресурсів на ключових цілях розвитку та запобігає прийняттю неправильних управлінських рішень. Відсутність стратегії, навпаки, призводить до нестабільності структури пропозиції через вплив випадкових або тимчасових факторів, до втрати контролю над конкурентоспроможністю та комерційною ефективністю товарів. На основі даних другого розділу сформовано стратегію, яка враховує всі ризики змін зовнішнього та внутрішнього середовища та краще відповідатиме потребам наших клієнтів. Для ТОВ «Медіа Стратегія» розробка продуманої стратегії розвитку ринку є необхідною умовою збереження частки ринку на ринку зовнішньої реклами.

ВИСНОВКИ

За останні роки, враховуючи складну економічну та нестабільну політичну ситуацію в Україні, на ринку рекламних послуг, у тому числі зовнішньої реклами, спостерігається значне зниження закупівель та посилення конкуренції. Використання стратегічного маркетингового планування є необхідною умовою для забезпечення ефективної діяльності підприємства та збереження його позицій на ринку.

Об'єкт дослідження – діяльність ТОВ «М-Стратегія», підприємства, що працює на ринку рекламних послуг, у тому числі зовнішньої реклами.

У ході дипломної роботи вирішувалися такі завдання:

- розкрито зміст ринкових стратегій на підприємстві;
- розглянуто методологію формування стратегічного портфеля підприємства та особливості їх розробки для рекламних послуг;
- оцінено показники діяльності ТОВ «М-Стратегія»;
- аналізується поточна ринкова стратегія підприємства та визначаються пріоритетні напрямки розвитку;
- сформовано подальшу ринкову стратегію розвитку підприємства.

У першому розділі цієї дипломної роботи визначено, що розробка стратегій управління на сучасних підприємствах дозволяє підприємству виживати на ринку та перемагати в конкурентній боротьбі.

Стратегія компанії розглядається як системний план її потенційної поведінки за відсутності інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, включаючи місію, довгострокові цілі та способи та правила прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів. , сильні та слабкі сторони. і захист від екологічних загроз для майбутньої прибутковості.

Застосування стратегічного управління та стратегій на підприємствах дозволяє використовувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва, координувати своєчасну роботу з розвитку підприємства.

У другому розділі аналізується робоче середовище ТОВ «М-Стратегія». Зокрема, досліджено основні тенденції розвитку рекламного ринку України, розглянуто пропозиції основних гравців ринку та досліджено діяльність основних конкурентів ТОВ «М-Стратегія», а саме фірм, що працюють у сегментах зовнішньої реклами. Такими конкурентами є: ТОВ «Соната Груп» та ТОВ «АртЛайнз». Відмінними рисами компанії «М-Стратегія» в цьому сегменті ринку є якість, терміни та ціни на рекламні послуги. Компанія пропонує повний спектр послуг зі створення, монтажу та демонтажу зовнішньої реклами, а також може запропонувати прямий продаж своїх носіїв.

Проведено аналіз показників діяльності підприємства за останні роки. Загалом стан ТОВ «М-Стратегія» на 2020 рік відносно стабільний, про що свідчать показники прибутку, які змінювалися протягом року. Згідно з аналізом, найбільше значення прибутку було в першому кварталі 2020 року і становило 156,71 тис. грн., далі помітна тенденція поступового зниження і суттєвий стрибок у четвертому кварталі до 40,23 тис. грн. При цьому вартість зросла на 21,97% у другому, на 12,43% у третьому та на 12,63% у четвертому кварталі через зростання цін на матеріали, електроенергію, підвищення орендної плати тощо.

Досліджено ефективність поточної ринкової стратегії, а саме розглянуто її основні складові. Як уже зазначалося, ТОВ «М-Стратегія» працює за такими напрямками: широкоформатний друк; створення, монтаж/демонтаж зовнішньої реклами будь-якої конфігурації та складності; професійне маркетингове дослідження; оформлення транспортної реклами (зовнішньої та внутрішньої); поліграфічні та дизайнерські послуги тощо.

ТОВ «М-Стратегія» пропонує своїм клієнтам рекламні послуги в співвідношенні ціна/якість. Ціна встановлюється на середньому рівні, це пов'язано з індивідуальним підходом до клієнтів і це призводить до зростання продажів. У М-Strategy політикою збуту займається відділ продажів і маркетингу. Як правило, при веденні підприємницької діяльності

використовуються прямі канали збуту - прямий продаж рекламних послуг та виготовлення поліграфічної продукції на замовлення. Комунікаційні заходи, які застосовує організація у своїй діяльності, спрямовані на дві групи споживачів: юридичних та фізичних/фізичних осіб.

Для визначення подальших пріоритетних напрямів розвитку з урахуванням особливостей внутрішнього стану ТОВ «М-Стратегія» та умов навколишнього середовища було проведено SWOT-аналіз. За результатами якого встановлено, що у компанії більше можливостей, ніж загроз, а також більше сильних, ніж слабких сторін. За таких умов для ТОВ «М-Стратегія» була запропонована стратегія поля СО «Сили-Можливості», тобто «Максі-Максі». А саме, компанія повинна використовувати можливості, які відкриваються перед нею завдяки стратегічному потенціалу.

У третьому розділі цієї серії представлені матричні та векторні аналізи, на основі яких розроблена основна маркетингова стратегія для ТОВ «М-Стратегія». А саме, за допомогою методу аналізу SPACE було визначено напрямок подальшої діяльності та рекомендовано конкурентоспроможну стратегію розвитку, яка передбачає такі заходи: вихід M-Strategy на нові ринки; прискорений розвиток найбільш прибуткових видів послуг; розвиток нового напрямку надання дизайнерських послуг, таких як графічний дизайн та редизайн; покращення іміджу ТОВ «М-Стратегія» як соціально відповідального підприємства, оптимізація бізнес-процесів на підприємстві та подальше вдосконалення сервісу з продажу рекламних послуг.

За допомогою побудови матриці McKinsey було оптимізовано асортиментний портфель ТОВ «М-Стратегія». Для асортиментної групи «Зовнішня реклама» рекомендованою стратегією є захист досягнутого шляхом активних інвестицій. СБУ «Виробництво рекламного обладнання» запропонувала стратегію, яка охоплює найбільш привабливі сегменти ринку та інвестує в них, захищається від конкурентів, прагне підвищити прибутковість. Асортиментна група «друкована реклама» зайняла позицію «Середній бізнес», що передбачає вибіркоче інвестування. Стратегія полягає

в тому, щоб інвестувати обережно, тільки з високою прибутковістю і низьким ризиком.

Для вдосконалення поточної цінової політики на прикладі таких послуг, як «розробка бренд-буку», розраховано ціну та можливість застосування цінових знижок для клієнтів.

Крім того, розроблено ряд ринкових заходів для успішної реалізації запропонованої стратегії розвитку ТОВ «М-Стратегія».

Стратегічне управління – це багатоаспектний поведінковий та управлінський процес, що допомагає сформулювати та реалізувати ефективні (раціональні, оптимальні з точки зору середовища функціонування та можливостей підприємств) стратегії, що сприяють збалансованості відносин між підприємством та зацікавленими сторонами на різних рівнях економічної системи. . цілі на основі реалізації тактичних та оперативних планів, програм, проектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
2. Басій Н.Ф. Стратегічний маркетинг : Навч.-метод. посіб. – Львів: 2006. – 190 с.
3. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. – 140 с.
4. Верлока В.С. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. – Х., 2007. – 289 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика: 2003. – 292 с.
6. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
7. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1994. – 327 с.
8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2013. – 360 с.
9. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
10. Калюта А. В. Аналіз маркетингового середовища і вдосконалення маркетингової діяльності підприємства / А. В. Калюта// Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів «Маркетингове управління конкурентоспроможністю». – ДУЕП, 2017. – С. 136.
11. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент – СПб.: Питер, 2006. – 816 с.
13. Котлер Ф. Основы маркетинга (Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. ст. Пеньковой Е.М.). – М.: Прогресс, 1990. – 672 с.
14. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг. – 6-е изд. – Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 752 с.

15. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
16. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
17. Лабурцева О.І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України: Монографія / О.І. Лабурцева. – К.: КНУТД, 2008. – 364 с.
18. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. - СПб.: Наука, 1996.- 589 с.
19. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб: Питер, 2000. – 320 с.
20. Мороз О. В. Маркетингові методи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в період світової фінансової кризи / О. В. Мороз, В. С. Кузнецов // III Междунар. науч.-практ. конф. «Качество экономического развития: глобальные и локальные аспекты». – 2014.
21. Наливацко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ. – 2001. – 188 с.
22. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. - К.: Основи, 2018. - 390 с
23. Паливода О. М., Ігнат'єва І. А., Янковий Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. Київ: КНУТД, 2014. 360 с. 61. Перерва П.Т. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии: Учеб. пособие. - Харьков: Основа, 2017. - 180 с.
24. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. –2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
25. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навчальний посібник. – К.: Вища шк., 1994. – 256 с.

26. Ральф Вілсон Планування стратегії інтернет-маркетингу / Planning Your Internet Marketing Strategy. - М. : Видавничий дім Гребенникова, 2008. - с. 27
27. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: – Л.: Новий Світ-2000: Альтаір-2002, 2003. – 271 с.
28. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства . Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с
29. Серпилин, А. С. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия / А. С. Серпилин // Управление компанией. - 2001. - № 3. - С. 68-71.
30. Скибінський С.В. Маркетинг: Навчальний посібник. – Львів, Ч.1. – 2005.– 640 с
31. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. - М.: Ассоц. авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 2015. – 440 с.
32. Телетов О.С. Промисловий маркетинг / О.С. Телетов // Маркетинг у прикладах – Суми : Унів. кн., 2006. – С. 284–314.
33. Ткаченко Л. В. Маркетинг послуг: Підручник.— Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2002.— 192 с.
34. Токарев В. А. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы / В. А. Токарев // Управление компанией. - 2002. - № 10. -С. 56-58.
35. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.; пер. с англ. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2002.
36. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: 1998. – 576 с.
37. Управління витратами підприємств / Під загальною ред. Г.А.Краюхина. СПб.:Бизнес-пресса, 2003. – 276 з.
38. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. — 640 с.

39. Фатхутдінов Р. А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. 6-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 448 с.
40. Фатхутдінов Р. А. Конкуентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент. М.: Видавничо-книготорговий центр "Маркетинг", 2005.
41. Фатхутдінов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2005. – 504 с.
42. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2018. – 492 с.
43. Философова, Т.Г. Конкуентоспроможність/ Т.Г. Философова, В.А. Быков. М., 2010.
44. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу /Т. М. Циганкова // Маркетинг в Україні [Текст]. — № 2. — 2004. — С. 34.
45. Ціноутворення: Навч. посібник для вузів/ Під ред. И. К.Салимжанова. – 2- ге вид., доп. – М.: АТ "Финстатинформ", 2000. –159с.
46. Чачашвили Э. С. Эволюция стратегического маркетинга: теория и практика [электронный ресурс] - Режим доступа. – URL: <http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/357/1/chachashvily%20e.s..pdf>
47. Швандина А.А. Адаптація організаційних структур управління до сучасних ринкових умов / А. Швандина // Вісник СумДУ. Серія «Економіка» – 2009. – № 1. – С. 20-25.
48. Шершньова З. Стратегія управління / З. Шершньова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №12. – с.6-12.
49. Яневич М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах /М. Яневич // Українська наука: минуле, сучасне майбутнє [Текст]. — 2010. — № 14/15. —С. 330.
50. Яшева Г. А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты / Г. А. Яшева // Практический маркетинг. – 2013. – № 8.